



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE PESQUISA: INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Doutorado

Florianópolis

2008

CARLOS UBIRATAN DA COSTA SCHIER

**MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E
MÉDIO PORTE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

**Florianópolis
2008**

Carlos Ubiratan Da Costa Schier

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de dezembro de 2008.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Benhur Etelberto Gaio, Dr.
Faculdade de Tecnologia Internacional

Prof. Luiz Fernando Rodrigues Campos, Dr.
Centro Universitário Curitiba

Profa. Luciane Camilotti, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Mariana Grapeggia, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
SEBRAE - SC

AGRADECIMENTOS

Sou grato a Deus pelo suporte na fé.

À família pela compreensão na ausência sempre percebida e pelo estímulo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, cuja sapiência, paciência e análise crítica contribuíram decisivamente para a consecução do trabalho.

À Diretoria do Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados e sua equipe, em especial a Sra. Márcia Cristina Sprada Rossetim, pela contribuição valiosa na essência do trabalho; na pesquisa; análise crítica e validação do modelo.

Ao Sr. Paulo Tadeu Graciano, Consultor do SEBRAE/PR pelo suporte e contribuição técnica ao trabalho.

Aos colegas Contadores e Professores: Edson Azanha e Flávio Azanha, Diretores do Escritório Azanha & Azanha Contadores Associados; June Alisson Westarb Cruz e Adilson Lombardo, pelo parecer técnico elaborado para validação do modelo.

À Coordenação; Professores e Servidores do PPGEPP – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

À UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

À Direção Acadêmica da FATEC Internacional.

À Direção Geral do Grupo Educacional UNINTER.

À Banca Examinadora, que tanto na Qualificação quanto na Defesa Final abrilhantou o evento e contribuiu decisivamente para consolidação do trabalho.

Aos colegas cujo incentivo foi motivador.

Ao Professor Vilde Pedro Andreazza, que gentilmente contribuiu na revisão ortográfica e adequação do texto.

“No final das contas, um desempenho superior depende de um aprendizado superior.” Peter Senge

RESUMO

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A motivação para desenvolvimento do presente estudo decorre da importância que as empresas de pequeno e médio porte têm no contexto econômico e social; bem como da identificação de oportunidade para fins de contribuição à competitividade das mesmas. O tema e o problema de pesquisa foram delimitados em observância a estudos e pesquisas realizados sobre os instrumentos e modelos de gestão aplicados na gerência dos negócios de pequeno e médio porte, que demonstram a necessidade de simplificação do processo, para sobrevivência e expansão dessas empresas. Além disso, fica evidente no decorrer do estudo, principalmente na pesquisa aplicada, a relevância que o gestor contábil tem na gestão dos negócios. Diante disso, identificou-se também a possibilidade de disponibilizar uma alternativa de ferramenta de gestão que possa ser oferecida e implantada pelo gestor contábil, face ao domínio que o mesmo tem sobre os elementos componentes do modelo. Partiu-se da premissa de que um modelo de gestão tem de observar obrigatoriamente: integração de informações e atividades e planejamento estratégico. Portanto, elencou-se como alternativa um modelo que proporcionasse a integração entre o sistema de informações de controladoria e planejamento estratégico e de fácil entendimento e assimilação aos gestores e empreendedores de negócios de pequeno e médio porte. Aplica-se no estudo, como instrumentos de coleta de informações um questionário (aplicado aos gestores das empresas); uma entrevista de validação do diagnóstico (levada a termo em empresa de gestão contábil) e uma entrevista com um consultor do SEBRAE, atuante em consultoria e treinamento de gestores e empreendedores. Foi escolhido o plano de negócio como forma de integrar o sistema de informações de controladoria; planejamento estratégico e planejamento operacional, em virtude de sua disponibilidade e inteligibilidade, ou seja, é um modelo de gestão fácil de entender e de encontrar. A consecução do plano de negócio e gestão, como modelo de gerência, visa proporcionar agilidade e consistência no processo decisório, bem como maior controle das atividades e obtenção de condições favoráveis de competitividade.

Palavras-chave: Controladoria, Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Modelo de gestão, Sistema de Informação.

ABSTRACT

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **An integrated business management model for small and medium size businesses.** 2008. Thesis (Ph.D. in Production Engineering) - Postgraduate Program in Production Engineering. Federal University of Santa Catarina, Florianopolis.

The motivation to develop this study is the importance that small and medium size companies have in the economic and social context, as well as the identification of opportunities that might contribute to their competitiveness. The theme and the search problem were defined in accordance with studies and research on managing tools and models applied in the small and medium size business management, that demonstrates the need for streamlining the process and its importance for the survival and the expansion of these companies. It is also evident during the study, mainly in the applied research, the importance and relevance that the accounting manager has in managing the business. Therefore, the possibility to have an alternative tool of management was identified for the accounting manager to implement, given his understanding of the model. The starting point was the premise that a management model needs to have integrated information, activated and strategic planning. So, an alternative model that provides integration between the information systems of controlling and strategic planning was conceived and it should be easy for understanding and assimilating by business managers and entrepreneurs of small and medium size businesses. It is applied in the study, as instruments to collect information a questionnaire (answered by the managers); an interview to validate the diagnosis (taken in terms of accounting management) and an interview with a SEBRAE consultant, that works in consulting and training of managers and entrepreneurs. The business plan was chosen as a way to integrate the information system of controlling, strategic planning and operational planning, because of its availability and understanding, that is an easy model to understand and find. Making a business plan as a model of management aims agility and consistency in decision making process and more control of activities to obtain more favorable competition conditions.

Keywords: Controlling, Strategic Planning, Operations Planning, Management Model, Information System.

LISTA DE SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEE – Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (Ministério do Trabalho)

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNI – Confederação Nacional da Indústria

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DOU – Diário Oficial da União

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MPE – Médias e Pequenas Empresas

PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SIMPLES – Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Variação positiva no número de estabelecimentos.....	29
Quadro 2	Participação das empresas médias, pequenas e micro por setor de atividade.....	30
Quadro 3	Distribuição da mão-de-obra por setor das empresas médias, pequenas e micro	30
Quadro 4	Fatores considerados para construção do modelo.....	64
Quadro 5	Segmento de atuação.....	74
Quadro 6	Idade das empresas.....	75
Quadro 7	Faturamento mensal.....	76
Quadro 8	Condição do gestor.....	77
Quadro 9	Modelo de decisão.....	78
Quadro 10	Análise crítica dos resultados.....	79
Quadro 11	Processo atual de gestão.....	80
Quadro 12	Contabilidade interna ou externa.....	81
Quadro 13	Utilização da contabilidade na tomada de decisão.....	82
Quadro 14	Tabulação geral das questões com respostas diretas negativas ou positivas.....	83
Quadro 15	Utilização do modelo de gestão.....	84
Quadro 16	Integração das informações na organização.....	85
Quadro 17	Elaboração de planejamento estratégico.....	85
Quadro 18	Elaboração de planejamento orçamentário.....	86
Quadro 19	Acompanhamento e ajustes do plano orçamentário.....	87
Quadro 20	Conhecimento dos procedimentos contábeis.....	88
Quadro 21	Conhecimento de controladoria como instrumento de gestão.....	89
Quadro 22	Utilização de relatórios gerenciais para tomada de decisão.....	90
Quadro 23	Conhecimento do ponto de equilíbrio.....	91
Quadro 24	Preocupação com racionalização de custos.....	92
Quadro 25	Análise custos versus benefício.....	93
Quadro 26	Investimento em benchmarking como estratégia.....	94
Quadro 27	Conhecimento dos fatores críticos de sucesso.....	94
Quadro 28	Vantagem estratégica com base em modelos de gestão.....	95
Quadro 29	Vantagem estratégica com base em controladoria como instrumento de gestão nos negócios de pequeno e médio porte.....	96
Quadro 30	Modelo de gestão: plano de negócio e gestão.....	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Segmento de atuação.....	74
Gráfico 2	Idade das empresas.....	75
Gráfico 3	Faturamento mensal.....	76
Gráfico 4	Condição do gestor.....	77
Gráfico 5	Modelo de decisão.....	78
Gráfico 6	Análise crítica dos resultados.....	79
Gráfico 7	Processo atual de gestão.....	80
Gráfico 8	Contabilidade interna ou externa.....	81
Gráfico 9	Utilização da contabilidade na tomada de decisão.....	82
Gráfico 10	Utilização do modelo de gestão.....	84
Gráfico 11	Integração das informações na organização.....	85
Gráfico 12	Elaboração de planejamento estratégico anual.....	86
Gráfico 13	Elaboração de planejamento orçamentário.....	87
Gráfico 14	Acompanhamento e ajustes do plano orçamentário.....	87
Gráfico 15	Conhecimento dos procedimentos contábeis.....	88
Gráfico 16	Conhecimento de controladoria como instrumento de gestão.....	89
Gráfico 17	Utilização de relatórios gerenciais para tomada de decisão.....	90
Gráfico 18	Conhecimento do ponto de equilíbrio.....	91
Gráfico 19	Preocupação com racionalização de custos.....	92
Gráfico 20	Análise custos versus benefício.....	93
Gráfico 21	Investimento em benchmarking como estratégia.....	94
Gráfico 22	Conhecimento dos fatores críticos de sucesso.....	95
Gráfico 23	Vantagem estratégica com base em modelos de gestão.....	95
Gráfico 24	Vantagem estratégica com base em controladoria como instrumento de gestão nos negócios de pequeno e médio porte.....	96

LISTA DE FORMULÁRIOS

Formulário 1	Check List de Implantação.....	116
Formulário 2	Coleta Analítica de Dados.....	118
Formulário 3	Resumo dos Principais Pontos do Negócio.....	118
Formulário 4	Dados dos Empreendedores.....	119
Formulário 5	Dados Básicos do Empreendimento.....	119
Formulário 6	Missão da Empresa.....	119
Formulário 7	Setores / Segmentos de Atividade.....	120
Formulário 8	Forma Jurídica.....	120
Formulário 9	Enquadramento Tributário.....	120
Formulário 10	Composição Capital Social.....	120
Formulário 11	Fontes de Recursos.....	121
Formulário 12	Estudo dos Clientes.....	121
Formulário 13	Estudo dos Concorrentes.....	121
Formulário 14	Estudo dos Fornecedores.....	122
Formulário 15	Principais Produtos e Serviços.....	122
Formulário 16	Preço.....	122
Formulário 17	Estratégias Promocionais.....	122
Formulário 18	Estrutura de Comercialização.....	123
Formulário 19	Localização do Negócio.....	123
Formulário 20	Layout (Arranjo Físico).....	123
Formulário 21	Capacidade Produtiva.....	124
Formulário 22	Processos Operacionais.....	124
Formulário 23	Necessidade de Pessoal.....	124
Formulário 24	Estimativas dos Investimentos Fixos.....	124
Formulário 25	Necessidade de Capital de Giro.....	125
Formulário 26	Investimentos Pré Operacionais.....	126
Formulário 27	Resumo do Investimento Total.....	126
Formulário 28	Estimativa do Faturamento.....	127
Formulário 29	Estimativa dos Custos de Produção.....	127
Formulário 30	Estimativa dos Custos de Comercialização.....	127
Formulário 31	Apuração dos Custos dos Materiais Diretos e Mercadorias Vendidas.....	128
Formulário 32	Estimativa de Custos com Mão-de-Obra.....	128
Formulário 33	Estimativa de Custo com Depreciação.....	129
Formulário 34	Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais.....	129
Formulário 35	Demonstrativo de Resultados.....	129
Formulário 36	Indicadores de Viabilidade.....	130
Formulário 37	Construção de Cenários.....	130
Formulário 38	Avaliação Estratégica.....	131
Formulário 39	Avaliação do Plano de Negócio.....	131
Formulário 40	Sistema de Informação de Controladoria.....	132
Formulário 41	Planejamento Estratégico.....	134
Formulário 42	Planejamento Operacional.....	136

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	14
1.1.1 Delimitação do Problema.....	14
1.1.2 Formulação do Problema	20
1.2 OBJETIVO GERAL.....	21
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.4 JUSTIFICATIVA	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 REVISÃO TEÓRICA.....	26
2.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE	26
2.1.1 Empresas de pequeno e médio porte no Brasil	28
2.1.1.1 Indicadores de Competitividade no Setor Industrial Brasileiro – Micro e pequenas empresas.....	31
2.1.1.2 Panorama Geral das Empresas de pequeno e médio porte	34
2.1.2 Legislação Pertinente	37
2.2 MODELOS DE GESTÃO, CONTROLADORIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	39
2.2.1 Modelos de Gestão	39
2.2.2 Controladoria.....	43
2.2.3 Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional	46
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	53
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO TEÓRICA	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 MÉTODO BIBLIOGRÁFICO	61
3.2 MÉTODO QUANTITATIVO	62
3.3 MÉTODO QUALITATIVO	63
3.4 FATORES CONSIDERADOS NA APLICAÇÃO DO MODELO.....	63
4 PESQUISAS.....	66
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MEIOS DE PESQUISA	66
4.1.1 Sprada & Rossetim Contadores Associados	67
4.1.2 Entrevista Sr. Paulo Tadeu Graciano.....	69
4.2 DESCRITIVO DO MÉTODO E PROCEDIMENTOS DAS PESQUISAS	70
4.2.1 Sprada & Rossetim Contadores Associados Ltda.....	70
4.2.2 Entrevista Sr. Paulo Tadeu Graciano.....	72
5 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	73
5.1 SPRADA & ROSSETIM CONTADORES ASSOCIADOS	73
5.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA	97
5.3 ENTREVISTA APLICADA CONSULTORIA SEBRAE/PR	99
5.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A ENTREVISTA	102
6 MODELO INTEGRADO DE GESTÃO	105
6.1 MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE	105
6.2 DESENHO SEQUENCIAL DO MODELO.....	113
6.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O CAPÍTULO.....	114
6.4 CONSTRUÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE (MODELOS DE FORMULÁRIOS)	116

6.5 VALIDAÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE.....	137
6.5.1 Sprada & Rossetim Contadores Associados Ltda.....	138
6.5.2 Azanha & Azanha Contadores Associados.....	140
6.5.3 June Alisson Westarb Cruz	142
6.5.4 Lima e Lombardo Consultoria e Treinamento.....	144
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
8 RECOMENDAÇÕES	151
REFERÊNCIAS	153
APÊNDICE I- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA DIAGNÓSTICO	160
APÊNDICE II- INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO	166
APÊNDICE III- ENTREVISTA CONSULTORIA SEBRAE	168
APÊNDICE IV- INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO	172
ANEXO I- MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO SEBRAE (RESUMIDO)	188

1 INTRODUÇÃO

Diante das perspectivas impostas pelo desenvolvimento econômico e pela consolidação do processo de globalização da economia, elenca-se como condição básica à sobrevivência no mercado das empresas de pequeno e médio porte, a estruturação das organizações em termos de procedimentos de controle; racionalização de custos; agilidade e consistência de processos sejam produtivos, tecnológicos, de informação ou de tomada de decisão.

Este cenário remete ainda os gestores à efetiva busca de alternativas gerenciais, onde a aplicação de modelos de gestão, com base no processo de controle e informação, pode significar vantagem estratégica e competitiva.

Análises críticas de dados e relatórios disponíveis inerentes ao setor citados e referenciados devidamente ao longo do trabalho, bem como articulações dos segmentos, além da verificação de informações teóricas e práticas (também referenciadas), contribuem para a definição do embasamento adequado ao desenvolvimento e intuito do estudo.

Observa-se, porém, que as empresas de pequeno e médio porte têm maior dificuldade no desenvolvimento e adoção de um modelo de gestão com base em informações gerenciais e controles internos, decorrentes de ferramentas que impliquem em integração de processos e atividades, por desconhecimento, falta de cultura de gestão, despreparo, falta de estrutura, entre outros fatores.

Vislumbra-se que as organizações de pequeno e médio porte, com vistas à permanência e expansão no mercado, devem estar preparadas para competir e têm de ter ciência de que a obtenção dessa vantagem estratégica e competitiva transita pela adoção de ferramentas de gestão que implicam melhor administração do

tempo; gestão estratégica da informação; agilidade de processos (produtivos e de tomada de decisão); aplicação de inteligência competitiva; aplicação de níveis de qualidade e controles eficientes e eficazes, etc.

Identifica-se como modelo de gestão para aplicação nas organizações de pequeno e médio porte o Sistema de Informação da Controladoria, por tratar-se de instrumento gerencial baseado na integração de ações e informações para fins de aplicação efetiva no processo de tomada de decisão em conjunto com Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional.

A aplicação integrada do Sistema de Informação de Controladoria, Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional em organizações de médio e pequeno porte pode contribuir para melhoria nas condições de competitividade dessas empresas.

Pressupondo-se a importância de melhoria do processo decisório baseado em controles, fluxo de informações e plano estratégico, procura-se aqui apontar ao menos uma alternativa que possa contribuir efetivamente com a gestão, visando estabelecer condições de vantagem estratégica e competitiva na busca de rentabilidade às pequenas e médias organizações.

Em termos de adequação do trabalho desenvolvido, ao objetivo do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, mais especificamente à área de Inteligência Organizacional, considera-se enquadrado dentro das prerrogativas explícitas através das linhas de pesquisa (Inteligência Competitiva, Avaliação de Desempenho e Gestão das Organizações), atendendo os objetivos nelas elencados.

Portanto, o modelo de gestão foi desenvolvido observando-se os objetivos da área de pesquisa em sua essência em conjunto com as necessidades competitivas das organizações, buscando a aplicação prática e a adequação do projeto com as

premissas do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Delimitação do Problema

Decorrente de pesquisas, estudos e dados (SEBRAE, 2007), (Cenários do Ambiente Macroeconômico Brasileiro, 2007 e Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, 2005), (IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, 2007) (Empreendedorismo no Brasil, 2007) e (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006) (Cadastro Central de Empresas, 2006), identifica-se nas organizações de pequeno e médio porte, a demanda por modelo integrado de gestão de negócios em suas diversas atividades.

Delimita-se o problema no âmbito de gestão dos negócios nas organizações de pequeno e médio porte, onde se identifica carência de processos e procedimentos gerenciais baseados em integração de atividades e informações.

Como exemplo prático elenca-se o caso da empresa Fotografias Ltda., cujo diagnóstico foi elaborado com base em ferramentas de controladoria e indica a contribuição positiva da observância e utilização de instrumentos de controladoria, planejamento estratégico e planejamento operacional de forma integrada também na reestruturação de empreendimentos.

A exposição do caso contribui para a compreensão da delimitação do problema.

Exemplo:**“CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO APLICADO À MÉDIA EMPRESA COMERCIAL”**

Identificação da Unidade – Caso:

IDENTIFICAÇÃO	
Razão Social:	Fotografias Ltda.
Nome de Fantasia:	Color
Endereço:	Rua Anselmo da Silva, nº 50 – Bairro Mercês- Curitiba – PR – CEP 80.000-000
Sócios:	Carlos Eduardo / Claudia Regina
Capital Social:	R\$ 40.000,00
Data da Fundação:	01/07/1.995

Fonte: Autor

A unidade – caso objeto de exemplo do presente estudo atua no setor fotográfico, desde 1.995, tendo como origem o desmembramento de um dos maiores e mais tradicionais grupos do ramo no sul do país nos últimos trinta anos.

A unidade-caso possui sede própria e quatro lojas, distribuídas estrategicamente na cidade de Curitiba, prestando serviços de laboratório fotográfico, estúdio fotográfico e de filmagens; comércio de materiais fotográficos, álbuns e equipamentos de cine, foto e áudio.

Possui um contrato de exclusividade com a empresa Kodak no que tange a venda de filmes e insumos.

A empresa tem faturamento médio mensal de aproximadamente R\$ 125.000,00 (Cento e vinte e cinco mil reais); conta com 30 funcionários distribuídos proporcionalmente nas unidades de negócio.

A gestão dos negócios é familiar, estando distribuída a responsabilidade da seguinte forma:

- Um responde pela Diretoria Administrativa e Financeira, sendo responsável pelo desenvolvimento, implantação e manutenção de todos os processos e procedimentos inerentes à área.
- O outro é responsável pela Diretoria Comercial, tendo a atribuição de desenvolver políticas de vendas, treinamentos, compras e supervisão das lojas.

A Diretoria Comercial é responsável por todas as rotinas inerentes às lojas, inclusive no que tange a contratação de colaboradores e disponibilização de infraestrutura para desenvolvimento das atividades comerciais. A Diretoria Administrativa e Financeira responde pelo controle das finanças (pagamentos, recebimentos e fluxo de caixa), relacionamento com instituições financeiras, contratação de colaboradores administrativos, relacionamento com prestadores de serviços (Informática, contabilidade, assessoria jurídica, etc.).

A Contabilidade e as rotinas de Recursos Humanos (registros, folha de pagamento, rescisões), além da manutenção de informática e da assessoria jurídica, são serviços prestados por terceiros, fato comum às empresas de estrutura enxuta.

Diagnóstico Empresarial:

Com base em análise efetuada através de relatórios e dados disponibilizados pela unidade-caso e em observância aos parâmetros de desempenho vigentes no mercado foi elaborado estudo para fins de diagnose de situação com vistas a programar medidas corretivas e preventivas necessárias a uma gestão de negócios voltada para resultados e controles efetivos baseada em ferramentas de gestão.

Obtenção e Análise de Dados Iniciais:

Foram analisados os relatórios contábeis e gerenciais da empresa do exercício de 2002 e de exercícios anteriores para estabelecimento de quadro evolutivo de desempenho e resultados efetivos em termos numéricos além da coleta dos seguintes dados para utilização como complemento das análises:

- Quem produz e quem utiliza as informações disponíveis e qual é o fluxo informacional;
- Forma de contabilização de custos e critérios de apuração;
- Situação e posição do setor de contas a pagar e receber (índice de inadimplência, prazo de recebimento), inclusive financiamentos bancários (se houver);
- Controles de estoques e critérios de inventários;
- Existência de dívidas vencidas (fornecedores, impostos, bancos);
- Contratos de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo; situação das garantias reais e forma de gerenciamento dos contratos;
- Análise Custo X Benefício dos contratos de prestação de serviços vigentes;
- Critérios de aquisição de mercadorias e plano de logística;
- Formação de preço de vendas; política de vendas.
- Foram efetuadas entrevistas com os gestores da empresa para análise de procedimentos e os colaboradores foram submetidos a um questionário descritivo das atividades de cada um, para fins de avaliação técnica, de adequação de funções, alocação e racionalização de custos.

Resultados da análise integrada dos dados da unidade caso:

1. A análise individual do desempenho das lojas mostra que, duas unidades em um período contínuo de aproximadamente um ano, estão com resultados negativos abaixo do ponto de equilíbrio.
2. A dependência de um fornecedor exclusivo torna a empresa refém das ações deste fornecedor, sem muito poder de contra-argumentação, além de que o mesmo não contribui com infra-estrutura em termos de materiais de apoio, promoções e de treinamento.
3. Os gestores não utilizam as informações para a tomada de decisões, seu processo de gestão é eminentemente intuitivo além do que a contabilidade está em atraso, prejudicando a análise de custos.
4. Colaboradores sem conhecimento técnico e preparo suficiente para gerenciamento das unidades de negócios; além de falta de treinamento específico para a função.
5. Não existe um fluxo de caixa formalizado para auxiliar o gerenciamento das finanças.
6. Falta plano orçamentário e planejamento estratégico, bem como estabelecimento de prioridades.
7. Existe acúmulo de atividades por parte dos diretores, inclusive operacionais.
8. Existem dívidas tributárias e fiscais em aberto de vários exercícios.
9. A análise das demonstrações financeiras por meio dos índices evidencia que a empresa passa por uma situação econômica e financeira muito difícil.
10. Existe a necessidade de renegociação de contratos de prestação de serviços e de dívida com fornecedores.

11. As dívidas de financiamentos bancários devem ser objeto de revisão e renegociação com as instituições financeiras.
12. Falta aos gestores conhecimento profundo de modelos de gestão de custos.

Medidas Sugeridas:

1. Encerrar as atividades das duas filiais insolventes imediatamente para diminuir o desencaixe em virtude dos altos custos fixos. Os recursos referentes a esses custos fixos devem ser direcionados para saneamento das unidades que tem perspectiva de recuperação.
2. Prospectar a viabilidade de mudança ou prospecção de fornecedores para diminuir a dependência exclusiva.
3. Estabelecer controle efetivo de estoque e adotar o método de avaliação do Custo Médio Ponderado Móvel, para que a precificação das mercadorias seja adequada.
4. Implantar análise mensal dos relatórios contábeis com vistas a manter em dia a escrita contábil.
5. Implantar remuneração atrelada à rentabilidade líquida de cada unidade de negócio para o gerente. Desenvolver programa de treinamentos e reciclagem para todos os colaboradores em todos os níveis.
6. Implantar efetivamente software de gestão integrado, para facilitar as análises e avaliações críticas.
7. Implantar efetivamente fluxo de caixa planejado e organizado para controlar as disponibilidades e as operações financeiras diárias da empresa.
8. Estabelecer um orçamento rígido que deve ser cobrado em sua essência através do acompanhamento dos valores previstos com os realizados.

9. Elaborar um planejamento estratégico voltado para o saneamento das finanças, considerando todas as variáveis e tendências internas e externas que de alguma forma reflitam nas operações da empresa.
10. Contratar um profissional, que conheça as ferramentas de: gestão de custos e controladoria para desenvolver as atividades operacionais de controles administrativos e financeiros, com vistas a liberar o Diretor Administrativo e Financeiro para prospecção de novos negócios e desenvolvimento do planejamento estratégico.
11. Contratar uma consultoria ou assessoria jurídica de confiança para negociação das dívidas fiscais e tributárias e possível parcelamento das mesmas ou adesão ao programa refis estadual e federal, imediatamente. Essa assessoria deve envolver-se também nos processos trabalhistas e na renegociação das dívidas e contratos de prestação de serviços.
12. Desenvolver modelo de gestão com efetivo comprometimento dos gestores no que tange a controle e alocação de custos, implantando a análise Custo X Benefício e a cobrança de desempenho dos colaboradores como elementos básicos para alcance dos objetivos empresariais.

1.1.2 Formulação do Problema

Sabe-se através de informações obtidas através de pesquisas históricas do setor, que as empresas de médio e principalmente as de pequeno porte tem sua origem em ideias e processos individuais de empreendedorismo e que em primeira instância, a preocupação do gestor é com a inserção de sua organização no mercado, através da produção e comercialização com vistas à obtenção do retorno sobre o capital investido o mais rapidamente possível.

A necessidade de adequação ao mercado e busca de melhor nível de

competitividade das organizações de pequeno e médio porte, onde como exemplo cita-se o crescimento de 51,3% no número de pequenas empresas e 16,7% no de médias empresas no Brasil, entre 1996 e 2002 (SEBRAE, 2005), remete à compilação e organização de informações ágeis e consistentes para a tomada de decisões, além de indicar que se faz urgente uma avaliação mais crítica dos sistemas de informação existentes.

O que se pretende responder é: **Como integrar Planejamento Estratégico; Planejamento Operacional e Sistema de Informação de Controladoria num modelo de gestão de negócios para organizações de pequeno e médio porte?**

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal do presente estudo é desenvolver um modelo integrado de gestão de negócios aplicável às organizações de pequeno e médio porte que contemple: Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional e Sistema de Informação de Controladoria.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar a demanda e a necessidade de um modelo integrado de gestão, por meio de aplicação de questionário e entrevista em empresas de pequeno e médio porte, considerando os ambientes organizacionais externos e internos, de modo a que se identifiquem quais os principais eventos que influenciam no fluxo de informações e na gestão dos negócios.
- Propor um fluxo de informações simplificado ágil e adequado às

necessidades de informação, que possibilite melhorar a qualidade e a organização do processo decisório.

- Propor controles e procedimentos que contribuam com o processo de tratamento dos dados na geração das informações necessárias à gestão dos negócios de forma eficaz para obtenção de vantagem competitiva.

1.4 JUSTIFICATIVA

A aplicação de um modelo de gestão de negócios contribui efetivamente para a consolidação do fluxo de informações, planejamento, controle e racionalização de custos e recursos na busca de vantagem competitiva e induz os gestores das empresas de pequeno e médio porte a tomar as melhores decisões na busca da eficácia empresarial.

O tema desenvolvido no presente estudo tem como mérito a revisão e reflexão do modo de conduzir os negócios pelos gestores das empresas de pequeno e médio porte, pois ele indica a importância de se dispor de um modelo de gestão consistente e integrado que contribua de forma efetiva para a realização dos resultados globais da organização, independentemente do porte da empresa.

Isto é exposto nas pesquisas e dados divulgados pelos órgãos que acompanham o segmento, propondo ações de melhorias na gestão empresarial.

Em pesquisas (IBGE, 2007) (Estatísticas do Cadastro Central de Empresas, publicado em 2007) e (SEBRAE, 2007) (Cenários do Ambiente Macroeconômico Brasileiro do quarto trimestre de 2007), fica explícito o grau de competição e concorrência entre as organizações. Entrevista aplicada no SEBRAE/PR (Sr. Paulo Tadeu Graciano – Consultor SEBRAE) analisada em conjunto com as pesquisas

acima citadas, mostra que empresas de pequeno e médio porte têm necessidade de dispor de um modelo de gestão com base na integração de dados e rotinas, que proporcione a organização e condução de suas atividades, processos produtivos e gerenciais de forma integrada visando melhorar a tomada de decisão para adequação de seu nível de competitividade.

Pesquisa aplicada pela equipe da Contadora Sra. Márcia Cristina Sprada Rossetim por meio do Escritório de Contabilidade Sprada & Rossetim Contadores Associados em aproximadamente cinquenta (50) empresas de médio e pequeno porte; evidencia a falta de conhecimento e aplicação de Controladoria como instrumento de gestão e informações, Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional entre a maioria de gestores de pequenas e médias organizações, que desconhecem ainda a relação custo versus benefício na implantação e utilização da Controladoria para gestão de negócios. Além disso, a pesquisa identifica oportunidade para gestores contábeis na prestação de seus serviços.

A análise dos principais indicadores de número de estabelecimentos, de ocupação da mão-de-obra e de valor da massa salarial das empresas formalmente estabelecidas no Brasil – 2003-2006, (SEBRAE, 2006), observando-se dados atualizados da RAIS/2006, do Ministério do Trabalho e Emprego, indicam que a participação das MPE situa-se ainda no patamar de 99% de empresas formalmente registradas e respondem por 57% do total de trabalhadores das organizações, portanto, é relevante a importância das pequenas e médias empresas no contexto sócio-econômico.

Neste cenário é fundamental a disponibilização de um modelo de gestão simplificado, integrado e que remeta a organização a nível adequado de competitividade no mercado.

O relatório do SEBRAE Nacional (Cenários do Ambiente Macroeconômico Brasileiro: quarto trimestre de 2007, página 05), (SEBRAE, 2007), que retrata os diversos cenários do ambiente macroeconômico brasileiro, ratifica a condição das empresas de pequeno e médio porte nas áreas econômica e social, por meio das seguintes observações:

A aceleração do crescimento econômico observada no terceiro trimestre esteve associada, fundamentalmente, ao desempenho da demanda interna, tendo em vista a redução no superávit comercial, que exerce função relevante para o equilíbrio entre a demanda e a oferta total de bens e serviços.

A consistência do processo de crescimento da economia é reforçada pela trajetória dos investimentos, seja em termos de resultados recentes, seja em relação às intenções expressas em pesquisas de expectativas empresariais.

A evolução do consumo das famílias persiste favorecida pelas melhores condições de crédito, pelo crescimento da massa salarial real e por indicadores de confiança positivos, sobretudo, no que se refere à disposição de compras.

O crescimento da atividade também se reflete nos desenvolvimentos positivos do mercado de trabalho em termos qualitativos e quantitativos. De fato, ao mesmo tempo em que a contratação de trabalhadores no mercado formal segue em ritmo intenso nos diversos segmentos da economia, a taxa de desemprego segue tendência declinante e alguns setores se ressentem da falta de mão-de-obra qualificada.

Do ponto de vista acadêmico, a relevância se relaciona com a integração de diversas teorias e métodos que resultam num “novo enfoque” em termos práticos, no processo de gestão. Não se conhecem estudos desenvolvidos especificamente com base na integração do sistema informacional de controladoria, planejamento estratégico e planejamento operacional, específicos para empresas de pequeno e médio porte com aplicabilidade prática definida como modelo de gestão.

Além disso, observa-se que é característica das empresas de pequeno e médio porte, independente do setor de atuação, que os empresários sejam também os gestores do negócio, administrando por intuição ou por crises, fazendo com que

haja centralização excessiva de funções e operações. A centralização se torna “gargalo” do crescimento e, portanto, o empreendedor terá que incorporar pessoas e sistemas que lhe permitam delegar funções sem perda do controle.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1 contemplam-se: o tema, delimitação e formulação do problema, os objetivos específicos e o objetivo geral, justificativa do trabalho, além da estrutura do trabalho.

Apresenta-se no capítulo 2 a revisão teórica, que aborda as organizações de pequeno e médio porte e conceitos de: controladoria, modelos de gestão, planejamento estratégico e planejamento operacional e modelos de plano de negócio.

No capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos e as etapas da pesquisa.

No capítulo 4, contemplam-se pesquisas, entrevistas, bem como no capítulo 5 estão dispostos sua tabulação e diagnóstico, desenvolvidos como fator base para identificação da demanda e necessidade da construção do modelo.

Discorre-se no capítulo 6, sobre o modelo integrado de gestão, considerando-se seus diversos fatores: modelo de plano de negócio base para desenvolvimento do modelo, além do modelo integrado de gestão construído com vistas a resolver o problema apresentado e ratificar o alcance de seus objetivos.

Apresentam-se no capítulo 7, as considerações finais do trabalho desenvolvido, além de elencarem-se no capítulo 8, recomendações para futuras pesquisas.

2 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica que, em conjunto com as pesquisas, estudos e demais análises do trabalho, significa suporte adequado ao desenvolvimento do tema proposto.

2.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Um problema importante a ser observado e que se apresenta em estudos sobre empresas de pequeno e médio porte é o da definição ou classificação do que seja uma empresa média ou pequena. Os critérios convencionais se mostram insuficientes e mesmo índices baseados em capital social, patrimônio líquido, e investimentos em ativos fixos (máquinas e equipamentos) não permitem o estabelecimento de categorias analíticas adequadas.

No caso da Receita Federal, o conceito de microempresa e empresa de pequeno porte considera os seguintes limites de Receita Bruta Anual: microempresa até R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); empresa de pequeno porte de R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) até R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) (disponível em www.receita.fazenda.gov.br)

O BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento do Econômico e Social, de acordo com a Carta-circular 64/02 de 14 de outubro de 2002, define o porte das empresas com base na Receita Operacional Bruta anual (disponível em www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp):

- a) Se a organização possui receita operacional bruta anual de até R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais), é considerada microempresa;
- b) Caso a receita operacional bruta anual seja superior a R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais), é empresa de pequeno porte;
- c) Se a receita operacional bruta anual da organização for superior a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais), esta é considerada de médio porte.
- d) A receita operacional bruta anual acima de R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais), significa empresa de grande porte.

No presente estudo utiliza-se a definição do SEBRAE face sua facilidade de aplicação e entendimento, bem como por ser a mais acessível aos gestores de organizações de médio e pequeno porte, em virtude de ser este órgão especificamente um dos mais procurados para instruir e assessorar tanto os pequenos e médios empresários, quanto os gestores, em termos de treinamento e aplicação de ferramentas de gestão e procedimentos com vistas ao gerenciamento dos negócios.

No Brasil a classificação definida pelo SEBRAE é efetuada por meio da quantidade de funcionários, separada distintamente nos setores de atuação.

Nos segmentos de comércio e serviços são considerados os seguintes critérios de classificação:

1. Empresa com até 9 (nove) funcionários é considerada micro empresa;
2. Empresa que possui de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) funcionários é

considerada empresa de pequeno porte;

3. Empresa que possui de 50 (cinquenta) a 99 (noventa e nove) funcionários é média empresa;
4. Empresa que possui acima de 100 (cem) funcionários é empresa de grande porte.

No setor industrial o critério de classificação é o seguinte:

1. Empresa com até 19 (dezenove) funcionários, considera-se micro empresa;
2. Empresa que possui de 20 (vinte) até 99 (noventa e nove) funcionários, é empresa de pequeno porte;
3. Empresa que possui de 100 (cem) até 499 (quatrocentos e noventa e nove) funcionários é considerada média empresa;
4. Empresa que possui acima de 500 (quinhentos) funcionários é considerada grande empresa.

Na definição do tamanho das empresas pelo número de empregados, está implícita a premissa de que este determina a produtividade.

2.1.1 Empresas de pequeno e médio porte no Brasil

De acordo com dados disponibilizados no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa editado em 10 de agosto de 2007 pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em parceria com o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, elaborado com base na RAIS – Relação Anual de Informações Sociais e também dados

informados pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, do período de 2001 até 2005, onde se consideram informações econômicas e sociais de todas as pessoas jurídicas formalmente constituídas no Território Nacional, tem-se a considerar que:

1. A evolução do total de empresas no Brasil entre 2001 e 2005, foi de 18,59%, sendo que a classificação por porte apresentou a seguinte variação positiva em número de estabelecimentos; as microempresas cresceram 17,58%, as pequenas 24,66%, as organizações de porte médio 20,33% e as grandes empresas 22,14%. O quadro 1 ilustra essa variação.

Quadro 1 – Variação positiva em número de estabelecimentos.

VARIAÇÃO POSITIVA EM NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS	
PORTE	PERCENTUAL
Microempresas	17,58%
Pequenas empresas	24,66%
Médias empresas	20,33%
Grandes Empresas	22,14%

Fonte: Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2007. SEBRAE

2. Em 2005, tem-se a seguinte participação das empresas por setor de atividade e porte: médias, pequenas e micro empresas significam 99,55% das empresas comerciais; 98,43% das empresas do setor de serviços; 99,40% das empresas industriais e; 99,66% das empresas do setor da construção. Em suma, as médias, pequenas e microempresas representam 99,10% do total das empresas formalmente constituídas no país. Pode-se observar de forma mais clara no quadro 2, exposto a seguir:

Quadro 2 – Participação das empresas médias, pequenas e micro por setor de atividade.

PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS MÉDIAS; PEQUENAS E MICRO POR SETOR DE ATIVIDADE	
SETOR	PERCENTUAL
Comercial	99,55%
Serviços	98,43%
Industrial	99,40%
Construção	99,66%

Fonte: Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2007. SEBRAE

3. Em 2005, as médias, micro e pequenas empresas empregavam 85,47% da mão-de-obra total no comércio; 52,58% na prestação de serviços, sendo que na indústria a participação era de 70,11% e na construção 80,40%. O número de empregados em empresas médias, pequenas e micro; representa 66,86% do total da mão-de-obra ocupada. Tem-se a exata noção ilustrativa através do quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Distribuição da mão-de-obra por setor das empresas médias, pequenas e micro.

DISTRIBUIÇÃO DA MÃO-DE-OBRA POR SETOR DAS EMPRESAS MÉDIAS; PEQUENAS E MICRO	
SETOR	PERCENTUAL
Comercial	85,47%
Serviços	52,58%
Industrial	70,11%
Construção	80,40%

Fonte: Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2007. SEBRAE

4. Em 2001, das 147.165 empresas cadastradas no SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais), que registra a movimentação do cadastro de fornecedores e de preços, 26,21% eram microempresas e 26,84% eram empresas de pequeno porte.

2.1.1.1 Indicadores de Competitividade no Setor Industrial Brasileiro – Micro e pequenas empresas

É conduzida pela CNI, BNDES e SEBRAE (**Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas**. Brasília, CNI, 2006), desde 1995 uma pesquisa sobre competitividade, que ao longo de sua realização sofreu adequações à realidade e necessidade das empresas e do mercado, vislumbrando dessa forma o cenário real e as variações a que estão expostas as organizações na consecução de suas atividades produtivas.

A forma de coleta dos dados para pesquisa segue duas linhas distintas: nas microempresas foi efetuada pesquisa de campo por meio de visitas dos agentes estaduais do SEBRAE.

No caso das pequenas, médias e grandes empresas, os dados foram obtidos por meio de questionários enviados pelo correio, a partir dos cadastros empresariais disponíveis (até 1998 pelos dados da RAIS - Relação Anual de Informações Sociais; em 2000 foi utilizado o cadastro do CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas; na pesquisa efetuada em 2006, foi usado o Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE) do Ministério do Trabalho e Emprego). O porte das empresas foi determinado de acordo com classificação definida pelo SEBRAE.

A amostra englobou um universo de setecentos e quarenta e três (743) empresas do setor industrial, sendo que duzentos e quarenta e sete (247) estabelecimentos são de médio e grande porte e quatrocentos e noventa e seis (496) são micro ou pequena empresa. Dessas 496 MPE's, 198(40%), não se enquadram, em termos de faturamento, ao SIMPLES, além disso, o percentual de

empresas nessa condição que exportam é muito baixo em relação ao total de empresas e oportunidades disponíveis (8,6% das microempresas e 27,4% das pequenas), denotando a inserção tímida dessas organizações no mercado internacional.

Com o advento da ampliação da competição, de acordo com os resultados demonstrados no relatório dos indicadores de competitividade (CNI, 2006), a indústria brasileira busca alternativas de vantagem competitiva e adequação em termos de qualidade e produtividade em seus processos produtivos. Em que pese os investimentos em treinamento e capacitação estejam aquém da demanda em comparação com grandes e médias empresas e seja enfatizada a produtividade em detrimento da segurança, os fatores externos preocupam mais as empresas, principalmente os que dependem exclusivamente de ação governamental. Isto significa que os aspectos tributários, subsídios e incentivos governamentais que impactam no desenvolvimento econômico e social e que são de domínio exclusivo dos agentes públicos são os que mais remetem à insegurança na aplicação e captação de recursos e investimentos por parte das organizações de pequeno e médio porte.

Tem-se como de suma importância ao processo produtivo e para obtenção de vantagem estratégica e competitiva, a aplicação de procedimentos e programas de qualidade, pois conforme Paladini (2002):

Elementos como; mercado aberto, consumidores exigentes, poder aquisitivo em queda e, principalmente, aumento da concorrência foram mostrando que produzir qualidade não deveria ser visto como esforço, mas como uma necessidade para quem desejasse permanecer ativo no mercado. E aí estava, exatamente, a resposta à questão seguinte: era necessário produzir qualidade por questões de sobrevivência (PALADINI, 2002, p.13).

Houve ainda de acordo com a pesquisa de Indicadores de Competitividade,

entre 1999 e 2003 (CNI, 2006), variação positiva na qualidade do processo produtivo das MPE's industriais, diminuição percentual em produtos defeituosos e no retrabalho, o que indica ênfase em controles, além de proporcionar diminuição no prazo de entrega.

Decorrente ainda do resultado da pesquisa de competitividade (CNI, 2006) no quesito design, fica evidente a necessidade de elaboração de análise custo *versus* benefício pelas MPE's, pois quem investiu em design obteve variação positiva no faturamento e não tão significativa nos custos, que acarretou em reflexo positivo na lucratividade.

A necessidade de preparo para o mercado, sobrevivência e para a competição acirrada indica que as MPE's têm de buscar a inovação e desenvolvimento tecnológico. A pesquisa reitera esse cenário, apesar de evidenciar que houve crescimento na proporção de MPE's que investiram em pesquisa e desenvolvimento.

Apesar de ter aumentado o investimento em capacitação de colaboradores, as MPE's estão muito aquém dos programas de treinamento de organizações de maior porte. Além disso, ficou claro que o investimento em treinamento e capacitação de funcionários é um fator contribui para colocar a organização em posição favorável no que tange a competitividade.

Foram eleitos pela maioria dos pesquisados (90%) como fatores importantes ou muito importantes de infra-estrutura, os seguintes: energia elétrica; telecomunicações e logística. A avaliação da logística de transporte disponível no Brasil, foi negativa, principalmente ferroviária e rodoviária.

Para acesso ao relatório total da pesquisa, onde constam todos os dados, e que serviram de base para as observações e análises críticas supracitadas, indica-

se contato com CNI – Confederação Nacional da Indústria (disponível em www.cni.org.br) e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

2.1.1.2 Panorama Geral das Empresas de pequeno e médio porte

Através dos dados expostos, principalmente no relatório de pesquisa do GEM – Global Entrepreneurship Monitor, referente ao empreendedorismo no Brasil em 2007, disponibilizado em 2008, executado pelo IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade em parceria com: SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná; Universidade Positivo; PUCPR e MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia fica explícito nas discussões acerca do crescimento econômico e social dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, o destaque atribuído às empresas de pequeno e médio porte como geradoras de emprego e renda para as populações urbanas.

De fato, as empresas de pequeno e médio porte constituem (SEBRAE, 2005 e 2007 – IBQP, 2008), em que pese o crescimento e a expansão das grandes corporações, a maioria das empresas industriais e de serviços, responsáveis por uma parcela significativa do produto social, dos empregos, salários e impostos recolhidos.

Através de uma análise histórica, infere-se que o capitalismo moderno teve início com a pequena empresa, crescendo a partir de negociantes que, acompanhados de seus servos, viajavam pelo interior do país vendendo mercadorias à nobreza. Estas empresas acabaram se tornando um dos principais alicerces do desenvolvimento econômico das nações industrializadas. (CHÉR, 1990, p. 18).

As empresas de pequeno e médio porte possuem características próprias e exclusivas, tais como: grande contribuição na geração do produto nacional, absorção de mão-de-obra e interiorização do desenvolvimento.

Ainda com base no relatório IBQP (2008), outro aspecto de vantagem relativa às empresas de pequeno e médio porte reside em que as mesmas atuam num mercado de demanda flutuante. As grandes corporações têm de desenvolver estudos minuciosos de prospecção de resultados e análises de tendências, ao passo que as pequenas empresas, entram com vantagem em mercados desconhecidos pela sua capacidade de reação de acordo com as condições e mutações desses mercados.

Deve-se considerar que a proximidade do pequeno empresário de seu mercado facilita a identificação dos sinais de mudanças, permitindo-lhe reação imediata, o que em termos de grandes corporações é mais difícil.

De acordo com Ortigara (2006); tem-se que considerar também em qualquer estudo sobre as pequenas e médias empresas, a alta taxa de mortalidade dessas empresas, haja vista que 49,4% delas não completam dois anos de existência, 59,9% fecham seus estabelecimentos em no máximo quatro anos e 71% fecha as portas antes do quinto ano de existência. Esses dados tornam relevantes as considerações sobre as causas da mortalidade das pequenas e médias empresas.

Primeiramente deve-se considerar que a inexperiência com o ramo de negócios dificulta o desenvolvimento dos negócios, ao ponto de determinar a extinção prematura da empresa do cenário empresarial. Alguns estudiosos indicam que a vivência anterior, através de uma experiência no negócio de pelo menos dois anos é um pré-requisito para abertura de uma empresa e que a inobservância dessa regra básica pode ser fator determinante para o fracasso do empreendimento.

Outro fator relevante a se considerar é a falta de competência administrativa. Às vezes, apesar do empresário conhecer bem o negócio, falta-lhe a competência administrativa necessária para organizar e controlar suas atividades, estipular custos e precificação.

Pode-se elencar de forma sintética os principais fatores causais de mortalidade das empresas de pequeno e médio porte, com base em Ortigara (2006):

- Relacionamento entre os sócios.
- Falta de foco no negócio.
- Não observação do princípio da entidade, confusão entre pessoa física e pessoa jurídica.
- Desconhecimento do mercado onde atua.
- Falta de controle administrativo.
- Gestão inadequada do capital de giro.
- Falta de acesso a financiamentos.

Para fins de complementação e ratificação dos fatores condicionantes da mortalidade das organizações de Ortigara (2006), baseando-se no Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, expedido pelo SEBRAE, constante também no Boletim Estatístico SEBRAE de 2005 em sua página 86, elencam-se mais dez principais razões que contribuem para a extinção das organizações, de acordo com opiniões espontâneas de proprietários, que são as seguintes:

1. Falta de capital de giro;
2. Impostos e tributos altos;
3. Falta de clientes;
4. Concorrência;

5. Baixo lucro;
6. Dificuldade financeira;
7. Desinteresse na continuação do negócio;
8. Maus pagadores / inadimplência;
9. Problemas familiares e;
10. Má localização da empresa.

2.1.2 Legislação Pertinente

Na seqüência elenca-se a legislação pertinente às micro, pequenas e médias empresas de forma específica, ora vigente.

- Lei n.º 9.317, de 5 de dezembro de 1.996 – Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES e dá outras providências.
- Instrução Normativa SRF n.º 009, de 10 de fevereiro de 1.999 – DOU de 12/02/1999, página 61 – Dispõe sobre o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES e dá outras providências.
- Lei n.º 9.841, de 5 de outubro de 1.999 – Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal.
- Decreto n.º 3.474, de 19 de maio de 2.000 - Regulamenta a Lei n.º 9.841, de 5

de outubro de 1.999 que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e dá outras providências – Publicado no DOU de 22.5.2000.

- Medida Provisória n.º 2.033-35, de 25 de agosto de 2.000 – Altera a legislação do imposto de renda, relativamente à incidência na fonte sobre rendimentos de aplicações financeiras; inclusive de beneficiários residentes ou domiciliados no exterior, à conversão em capital social, de obrigações no exterior de pessoas jurídicas domiciliadas no país, amplia as hipóteses de opção pelas pessoas físicas pelo desconto simples, regula a informação na declaração de rendimentos de depósitos mantidos em bancos no exterior e, dá outras providências. Publicada no DOU de 26.08.2.000 (Edição Extra).
- Medida Provisória n.º 2.037-21, de 25 de agosto de 2.000 – Altera a legislação das Contribuições para a Seguridade Social – COFINS, para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio Social Público – PIS/PASEP e do imposto de renda, e dá outras providências. Publicada no DOU de 28.08.2.000.
- Lei n.º 10.034, de 24 de outubro de 2.000 – Altera a Lei n.º 9.317, de 5 de dezembro de 1.996, que instituiu o Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES.
- Portaria n.º 59, de 24 de maio de 2.001 – institui o Regimento Interno do Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

2.2 MODELOS DE GESTÃO, CONTROLADORIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL

2.2.1 Modelos de Gestão

Padoveze (2005. p. 94) define Controladoria Estratégica como aquela Controladoria que, baseada no Sistema de Informação Contábil fornece informações integradas; (financeiras ou não), para os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da organização com fins de apoio ao planejamento, análise, implantação e controle da estratégia. Decorrente dessa análise e definição de Padoveze (2005) se observa a Controladoria como um modelo de gestão, com condições de contribuir plenamente com o processo decisório.

A sustentação do modelo de gestão proposto, portanto, interpretando-se as considerações elencadas por Padoveze (2005) e Catelli (2001) se baseia em linhas gerais nas seguintes premissas:

- Todas as organizações têm obrigatoriamente de implantar Planejamento Estratégico, se vislumbram continuidade e competitividade no mercado, pois decorrente do plano estratégico obtêm-se vantagem estratégica e competitiva.
- Para implantação do Planejamento Estratégico, considera-se de suma importância o estabelecimento de um Planejamento Operacional adequado baseado num fluxo de informações ágil e consistente.
- O Sistema de Informação de Controladoria proporciona consistência ao fluxo de informações; agilidade no processo decisório e integração de atividades produtivas e auxiliares.
- A integração entre Planejamento Estratégico; Planejamento Operacional e

Sistema de Informação de Controladoria; proporciona um modelo de gestão que contemple ações de curto, médio e longo prazo, bem como indica as melhores alternativas gerenciais para os negócios de pequeno e médio porte, implicando inclusive análise custo versus benefício de forma adequada.

- Vê-se como fator importante a análise crítica de organizações já estabelecidas, por meio de diagnóstico com vistas a elencar a aplicabilidade do modelo proposto, para fins de adequação e consolidação do processo de gestão a fim de obter melhores resultados e apoiar a gerência da empresa.
- No momento de implantação de um novo negócio, o empreendedor normalmente não considera a empresa de forma integrada, ou seja, não vislumbra a necessidade de aplicação de um modelo de gestão. Somente quando a organização cresce ou já está com problemas gerenciais e operacionais é que se busca aplicar uma forma organizada de gestão. Por essa razão faz-se necessário o desenvolvimento de um modelo aplicável também às empresas em fase inicial de operações, para estruturação adequada da organização, fazendo com que seu crescimento seja ordenado e consistente.
- A base do melhor critério de decisão é a análise crítica de todas as variáveis decorrentes do processo informacional da organização, bem como é de suma importância a visão global dos processos produtivos e auxiliares de forma integrada, de modo a evidenciar a importância, reflexo e relação de dependência e interdependência entre as diversas atividades e setores.

- Um modelo de gestão deve obrigatoriamente induzir e conduzir os gestores à decisão mais adequada à situação que se apresenta e ao problema que se quer resolver.
- A mensuração e análise corretas das informações gerenciais permitem avaliar com correção os impactos econômico, financeiro e social de cada operação.

Alguns aspectos com base em Padoveze (2005) devem ser observados para que o modelo de gestão se torne eficaz:

- Agilidade e consistência nas informações financeiras, econômicas e operacionais para a tomada de decisão.
- Apresentação detalhada e consistente dos eventos, preocupação na qualidade de apresentação das informações para que as mesmas sejam percebidas e assimiladas de forma clara.
- Apresentação somente das informações importantes e essenciais para a tomada de decisão, descartando informações ou dados que não são relevantes à resolução do assunto em epígrafe.
- Integração das operações e comprometimento integrado, bem como delimitação adequada das responsabilidades no processo informacional e operacional, com vistas à busca da decisão ótima.
- Manutenção do foco das decisões no resultado global da organização considerando o plano estratégico e suas variações no decorrer tempo.

A observação dessas premissas básicas mostra que o modelo apresentado desenvolvido deve demonstrar que:

- A verdadeira origem para obtenção dos resultados financeiros e econômicos de uma empresa de pequeno e médio porte são suas transações mercantis,

processos produtivos adequados e racionalização de custos.

- Os modelos de gestão adotados devem considerar de uma forma estruturada todas as variáveis relevantes para a tomada de decisões, ou seja, devem-se elencar as alternativas, observar seus reflexos e escolher a mais adequada em termos de prospecção ou busca de melhores resultados, no menor espaço de tempo possível entre a obtenção da informação, da análise crítica e tomada de decisão, sob pena de possível perda de vantagem competitiva.
- Os efeitos e variações econômicas, financeiras e patrimoniais de todos os eventos decorrentes da atividade das empresas, deverão ser reconhecidos contabilmente e controlados de forma a refletir a situação econômica e patrimonial real da organização.
- A identificação das transações comerciais e das operações da empresa deve obedecer a objetos que possam ser avaliados, em conjunto ou individualmente, para análises estatísticas que permitam a leitura adequada da situação da organização em termos de competitividade.

A Controladoria está explicitamente comprometida com a busca incessante da eficácia da organização, e para que se obtenha sucesso no que tange a alcançar esse objetivo, ela dispõe de alguns modelos de sistema de gestão, conforme Catelli (2001):

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos (CATELLI, 2001).

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 30) definem Modelo de Gestão; Modelo de Decisão; Modelo de Informação e Modelo de Mensuração da seguinte forma:

a) Modelo de Gestão:

Conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais. As mudanças no modelo de gestão dão-se por mudança nas pessoas e não no ambiente.

Na definição do modelo de gestão, são contemplados conceitos de: estilo de gestão; processo de gestão; os princípios da organização; os princípios de comunicação/informação; os conceitos e critérios de avaliação dos gestores; avaliação de resultados (com finalidades específicas de otimização); avaliação de desempenho e conceitos de *accountability*.

b) Modelo de Decisão:

É a definição de como vão ser combinados cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado, é um molde para escolher a alternativa a ser objetivada.

O escopo do modelo de decisão é a busca da eficácia, e tem como objetivo a otimização da decisão.

c) Modelo de Informação:

O modelo de informação tem como objetivo principal a adequação do sistema de informação ao processo decisório, fornecendo informações cujas tendências sejam levar a decisões ótimas com relação ao resultado econômico, fazendo com que os gestores, entre várias alternativas, selecionem aquela que otimizará o resultado: reduzindo custos, aumentando receitas, aumentando lucro, aumentando eficiência e eficácia.

d) Modelo de Mensuração:

É uma proposta conceitual que visa expressar em forma de padrão as metas já claramente definidas em relação às quais as decisões serão tomadas. São modelos matemáticos para determinar o valor das transações.

2.2.2 Controladoria

Perez Jr; Pestana e Franco (1997) contemplam que no sentido de controle e melhoria do desempenho organizacional a Controladoria exerce papel importante na empresa apoiando os gestores no planejamento e gestão, por meio de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e atividades.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997:26)

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Mossimann 1993, In Figueiredo e Caggiano (1997), ratifica essa premissa quando explicita que a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos com base em ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade, que se integradas na gestão das organizações, remetem-nas para a eficácia.

Portanto, evidencia-se que em suma a Controladoria é um fator agregador e integrador de atividades necessárias para a gestão dos negócios, na busca de competitividade e maximização de resultados.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997:27)

As responsabilidades e as atividades básicas da Controladoria podem ser caracterizadas da seguinte forma:

1. **Planejamento:** estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo.
2. **Controle:** desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
3. **Informação:** preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão.
4. **Contabilidade:** delinear, estabelecer e manter sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa.
5. **Outras funções:** administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial.

Catelli (2001:344) ressalta que:

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão.

Em seu artigo sobre controladoria e cultura organizacional, Andrade e Peleias

(2003), remetem à observação da influência da competitividade na relação das organizações com o consumidor, além de vincular a eficácia gerencial à adequação da cultura da empresa ao seu ambiente, elencando a controladoria como órgão importante na integração das várias áreas e atividades do empreendimento.

Carmona, ENEGEP (2007) indica como relevante a gestão estratégica de custos para fins de obtenção de competitividade vinculando a evolução desse processo à inserção da controladoria no processo de tomada de decisão.

Martin, USP (2002), explica que diante do cenário de competitividade atual, a controladoria significa a evolução necessária da contabilidade gerencial, devido a implicar integração de informações que remetem ao apoio necessário para o processo decisório nas organizações.

O controle econômico-financeiro nas organizações é tratado como objetivo final da integração entre controladoria e gestão da informação, na concepção de Menezes (2005), que indica o sucesso desse processo como resultado do fluxo de conhecimento agilizado pela tecnologia da informação.

Barros (2005:1) comenta que:

Muitos pequenos e médios empresários, envolvidos no dia-a-dia de suas operações, acreditam que planejamento estratégico é coisa para empresa grande, com projetos milionários, grandes clientes e muitos diretores ociosos.

Barros (2005) considera ainda que, se houvesse a disponibilização de uma metodologia de implantação mais aberta e adequada à realidade das pequenas e médias empresas, esse fator seria importante na inserção do processo de planejamento estratégico nessas organizações.

2.2.3 Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional

Prahalad (2007), explica que arquitetura estratégica é base para potencializar recursos na busca da estratégia planejada e agrega informações que indicam a evolução de um determinado setor. Além disso, a aplicação da arquitetura estratégica contribui na identificação das competências e tecnologias necessárias para o planejamento das inovações. Para tanto, Prahalad afirma que a combinação de: buscas de mercados não saturados, novos conceitos em inovação de produtos; desmistificação da relação preço e desempenho e liderança dos clientes, implica potencial vantagem competitiva.

Em Padoveze (2005), concluímos que estratégia competitiva são ações planejadas e desenvolvidas especificamente com o intuito de criação de vantagens competitivas sustentáveis em produtos ou mercados identificados com os objetivos corporativos e está estreitamente ligada ao planejamento estratégico.

Porter (1996) explica que vantagem competitiva é obtida através de controle e gestão adequada dos custos e da diferenciação originada da criação de valor para o cliente, onde o mesmo tenha a percepção de que está realmente sendo atendido em suas necessidades de forma justa. Além disso, Porter considera que o tamanho da organização é irrelevante para obtenção de vantagem competitiva.

Nakagawa (1993) conceitua competitividade como sendo a capacidade de uma organização em desenvolver e sustentar vantagens competitivas com o intuito de aproveitar oportunidades de negócios e suplantar a concorrência. Informa ainda Nakagawa que a obtenção de competitividade resulta da observância do plano estratégico da organização, bem como da efetiva aplicação das decisões

estratégicas decorrentes deste.

Meirelles Júnior (2008) pressupõe a necessidade de planejamento estratégico como fator de continuidade e expansão das pequenas e médias empresas diante do cenário econômico atual. Nesses termos são propostas reflexões acerca da atuação do profissional contábil no contexto empresarial e sua relevância no que tange ao processo de gestão. Segundo ainda Meirelles Júnior, devido à complexidade do fluxo informacional nas empresas e sua relevância para a tomada de decisão, o contador tem de ser altamente qualificado em termos de tecnologia, sistemas e processos gerenciais com vistas a contribuir com a gestão dos negócios de forma eficaz.

Hamel (1996) em parceria com Prahalad declarou que é difícil o processo de criação de uma grande estratégia, pois demanda na observação de múltiplos fatores que envolvem riscos, planejamento, intuição, inteligência emocional, entre outros. Portanto, é mais fácil reconhecer uma grande estratégia quando se obtêm sucesso do que criar essa estratégia, na concepção de Hamel.

Ansoff (1999) identificou alguns tipos de decisões empresariais relacionadas à estratégia, que por se aplicarem sempre às novas situações, demandam em permanente revisão e reformulação, de acordo com o ambiente atual.

Ansoff (1999) desenvolveu em seus estudos sobre estratégia, com base no trabalho de Chandler (*Strategy and Structure*, 1962) uma nova classificação para a tomada de decisões conhecida como modelo 3 Ss. (*Strategy; Structure; Systems*).

Juran (1993) indica que é de suma importância a observação e inserção de programas e metas de qualidade no planejamento estratégico, incluindo-se mensuração de valores a serem aplicados na melhoria e controle de qualidade e seu impacto financeiro consolidado.

Quando da criação do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton afirmaram que normalmente as estratégias não dão certo porque dificilmente são convertidas em ações efetivas, devido á dificuldade de entendimento e aplicação por parte dos funcionários, nas atividades diárias.

Ohmae (2006) define que estratégia bem sucedida é a que implica a melhor correspondência dos pontos fortes da organização ao encontro das necessidades dos clientes, do que oferece o concorrente. Além disso, Ohmae considera importante basear a estratégia nos Fatores Críticos de Sucesso.

Reis (2008) considera que:

Uma gestão perfeita com competência e inteligência é o ingrediente fundamental para um bom funcionamento de uma empresa, e baseado no planejamento estratégico e, ligada diretamente às informações, em especial nas atividades chaves. Nos dias de hoje a carência de profissionais com a visão contábil gerencial é muito grande e acaba sendo de uma forma ou de outra a causa mais relevante do fracasso nas pequenas empresas. Nesta nova fase e modernização da profissão contábil, cabe única e exclusivamente aos contadores orientar seus clientes a forma correta como administrar os seus negócios.

De acordo com Martins (2007) pode-se concluir que diante da complexidade crescente do fluxo informacional é exigido um preparo adequado e uma visão ampla dos profissionais envolvidos com o processo de gestão, principalmente os responsáveis pelo planejamento estratégico.

Martins (2007) discorre ainda que planejamento estratégico implica a identificação de fatores competitivos mercadológicos, bem como do potencial interno com vistas ao cumprimento de metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, funcionando com ferramenta auxiliar no processo de crescimento e reestruturação das pequenas e médias empresas.

Darugna, Noriler e Andrade (2007) indicam ser de suma importância à utilização de planejamento para fins de diagnose e reestruturação de empresas de

pequeno porte.

Ferreira, Silva, Souza, Rigueiro e Miranda (2005) expõem o seguinte:

É cada vez maior o número de empresas no Brasil que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas. Com relação às empresas no Brasil normalmente os recursos da pequena e média empresa são limitados, por isso o planejamento é mais essencial ainda, pois ele auxilia essas empresas a utilizarem melhor suas capacidades e minimizar a perda de energia em atividades que não dirigem para o caminho correto.

Oliveira, Muller e Nakamura (2000), consideram o uso do sistema de informação contábil como de vital importância no processo de tomada de decisão e na gestão das pequenas empresas.

Veiga (2003) mostra os principais vínculos existentes entre a contabilidade gerencial e o processo de gestão estratégica, evidenciando o papel fundamental dessa integração nas organizações, principalmente nas de pequeno e médio porte.

Lourenço (2006) identifica a falta de planejamento como um dos fatores importantes no processo de insolvência das micro e pequenas empresas.

César, Farah, Guiliani, Pizzinato, Sarcomano Neto e Calil (ENEGEP 2005) indicam que:

O papel da tecnologia de informação nas organizações vem transformando de forma significativa os modelos de negócios das micro e pequenas empresas, e constitui-se num elemento fundamental para a obtenção das vantagens estratégicas e competitivas. Devido à dinâmica de evolução tecnológica e da rapidez da necessidade de informação para uma boa gestão empresarial se faz necessário o uso de ferramentas cuidadosamente planejadas e estruturadas, de modo a garantir o alinhamento das informações com os objetivos estratégicos da empresa.

Bezzerra (2008) discorre sobre as habilidades e competências necessárias no trato com a gestão empresarial, indicando que a forma de considerar o processo informacional e as tendências mercadológicas é uma possibilidade interessante na gestão estratégica de negócios.

Souza (2007) considera que é necessário enfatizar a aplicação da metodologia de planejamento estratégico como diferencial competitivo decisivo para uma gestão adequada das micro e pequenas empresas.

Com base no conceito de administração estratégica, Alday (2000), destaca a importância do planejamento estratégico na gestão das empresas considerando como fundamentais os aspectos de visão e gestão estratégica na implantação do plano.

Ao discorrer sobre o planejamento estratégico e as empresas de pequeno e médio porte, Pimentel (2008) indica que é condição básica para o sucesso duradouro e sustentável, o planejamento do negócio, independente de seu tamanho ou ramo de atuação, enfatizando que especificamente as empresas de pequeno e médio porte não consideram como importante o planejamento estratégico para desenvolvimento do negócio.

Na opinião de Pimentel (2008) os novos empreendedores ou os empreendedores de negócios de pequeno e médio porte são os que têm mais necessidade de implantação de planejamento estratégico.

Moura e Pessoa (ENEGEP 1999) enfatizam o uso da informação como recurso importante na definição do modelo de gestão das pequenas e médias empresas, considerando o contexto competitivo atual onde o processo informacional é peça chave no estabelecimento e implantação das estratégias nas organizações.

Vendrameto e Mariano (ENEGEP 2000) comentam que o cenário competitivo remete as organizações independentes de porte ou estilo de gestão à adaptação em termos de estratégias para fins de melhorias no desempenho.

Nakamura e Escrivão Filho (1999) indicam que a partir da análise crítica sobre as particularidades das pequenas e médias empresas, considerando-se a

importância do planejamento estratégico e a sensibilidade das empresas menores no que tange à variação do mercado e sua percepção do ambiente competitivo, poderão ser estabelecidas formas de gestão compatíveis com a necessidade das organizações deste porte.

Cruz (1991), citado em Catelli (2001) expõe sua definição acerca de planejamento estratégico e planejamento operacional que se entende e se interpreta da seguinte forma:

- O processo de gestão econômica estrutura-se nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.
- O planejamento estratégico tem como meta principal assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. A fase de planejamento estratégico é responsável pela determinação e análise da estratégia da organização baseada em variáveis internas e externas, visando aproveitar as oportunidades disponíveis da melhor forma possível, evitar as ameaças, superar as deficiências e usar os pontos fortes.

É muito importante para um planejamento estratégico, a clara definição da missão da empresa, o comprometimento dos gestores e o apoio do sistema de informação.

O planejamento operacional subdivide-se em pré-planejamento, planejamento de médio/longo prazos e planejamento de curto prazo, com objetivos, processos, produtos e requisitos específicos.

O pré-planejamento tem como objetivo assegurar a escolha das melhores alternativas operacionais com vistas a viabilizar as diretrizes estratégicas contemplando o estabelecimento de objetivos e metas operacionais, identificação e simulação de alternativas disponíveis, análise e escolha das melhores alternativas.

O planejamento operacional de médio e longo prazo objetiva otimizar o desempenho da organização em determinada perspectiva temporal.

O planejamento operacional de curto prazo corresponde a um re-planejamento efetuado em momento mais próximo à realização dos eventos e visa assegurar a melhora do desempenho no curto prazo, contemplando a identificação das variáveis internas e externas de curto prazo e análise da adequação do plano operacional de médio/longo prazos à realidade operacional do curto prazo.

Para a consecução desse plano é necessário que o plano de médio/longo prazos esteja aprovado, o sistema de simulação esteja correto e haja o efetivo envolvimento e participação dos gestores.

A fase de execução é quando as ações são operacionalizadas e surgem as transações realizadas, ou seja, nessa etapa procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidas no planejamento operacional de curto prazo. As bases para a execução das operações são: o plano operacional de curto prazo aprovado e o sistema de apoio à execução das operações.

O controle é a fase que assegura a correção de rumo, com apoio das análises e avaliações de resultados e desempenhos. Esse processo contempla a comparação entre os resultados planejados e os realizados, proporcionando a identificação dos desvios, evidenciando suas causas e indicando as correções necessárias.

No caso dos sistemas de informações, eles são ferramenta básica no processo decisório, devendo conter todo o tipo de informação necessária à boa gestão, desde a geral até a detalhada, quando necessário.

A integração dos sistemas de informações ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback*, que constituem requisitos para

que o sistema empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados, que são alcançados por intermédio de informações gerenciais.

Cavalcanti (2007, p. 196) explica que devido à inadequação dos sistemas de informação com relação aos métodos de gestão integrados aos interesses globais da organização, cabe à Controladoria organizar e minimizar as incompatibilidades com vistas a obter a integração da gestão.

Segundo Oliveira Jr. (2007, p. 236), a “visão da empresa baseada no conhecimento” é de relevante importância em termos de competitividade empresarial para as organizações e a sociedade. As empresas possuem diferentes tipos de conhecimento, cada um servindo de base para a obtenção de vantagem competitiva. A vantagem competitiva obtém-se por meio da melhor administração de recursos disponíveis, sejam eles materiais, humanos ou de informações.

Tido como um eficiente e eficaz processo de gestão de informações com vistas a induzir à tomada de decisão mais adequada, a inteligência competitiva, visa também à redução de riscos, proporciona melhor controle e integração de atividades, bem como remeter a organização para a consolidação da vantagem competitiva.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Sendo um Plano de Negócios uma base que as organizações de pequeno e médio porte têm como instrumento para implantação de seus negócios por ser de fácil assimilação, inteligibilidade e aplicabilidade, pretende-se inserir o modelo proposto no plano, de forma a facilitar a absorção do Sistema de Informação de

Controladoria, Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional integrados como modelo de gestão.

Dornelas (2005) explica que em se tratando de empreendedorismo, não se pode dissociar o termo plano de negócios, pois em sua concepção ambos estão naturalmente interligados. Em linhas gerais Dornelas (2005) discorre que empreendedores devem elaborar planejamento de ações e estratégias para aplicação em novos empreendimentos ou em negócios em andamento e, define como instrumento essencial para que isso ocorra, um plano de negócios.

Dornelas (2005) destaca ainda a importância do plano de negócios para fins de captação de recursos financeiros, bem como sua aplicação como instrumento de gestão, tanto em empreendimentos novos como em organizações com atividades em andamento.

Portanto, com base no exposto por Dornelas (2005), pode-se definir que o plano de negócios é um documento importante na descrição do empreendimento e do modelo de negócios que sustenta a empresa.

Palmeira (1999, p. 56) define que:

O Plano de Negócios é um documento que engloba todos os aspectos da geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, da concorrência, projeções de vendas, entre outros.

Palmeira (1999, p. 56), indica que, independentemente do empresário ou gestor ter ou desenvolver as características de empreendedor, existe a necessidade de saber elaborar adequadamente um plano de negócios, seja para empresas em fase inicial de operações ou em atividade, bem como o plano deve ser elaborado quando houver desenvolvimento de projetos específicos em unidades estratégicas de negócios.

Dolabela (2006, p. 80) define Plano de Negócios como:

Uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. O Plano de Negócios é um documento completo que dá todas as respostas sobre a empresa. Plano de Negócios é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos. Funciona como um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Dolabela (2006, p. 81) explica que a necessidade de elaboração de um Plano de Negócios decorre da taxa de mortalidade das empresas, do desconhecimento de mercado, gestão administrativa e financeira, leis e do ambiente socioeconômico por parte dos empreendedores.

Bernardi (2007, p. 3) informa que:

Existem várias razões para justificar o desenvolvimento de um plano de negócios profissional e competente, não somente ao iniciar um negócio, que é um imperativo, mas também como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento do negócio.

A complexidade do contexto empresarial e dos negócios demanda que empreendedores e gestores, ao iniciarem ou desenvolverem um negócio ou projeto, tenham objetivos claros, estratégias definidas, competências e estruturas compatíveis e recursos, enfim, modelos de negócios competitivos.

Com base no texto citado evidencia-se que os empreendimentos têm ciclos de vida bem definidos, com necessidade de estratégias e planos específicos, do ponto de vista de gestão, apropriados à manutenção no mercado e expansão dos negócios. Essa observação indica que o modelo de negócio, bem como suas estratégias, deve ser objeto de constante reavaliação e renovação, para fins de manter a competitividade da organização.

Somente a elaboração de um plano de negócios, não é garantia de sucesso

do empreendimento, mas implica aumento substancial das possibilidades de resultado positivo em suas atividades, criando cenário adequado para acompanhamento do modelo e da estratégia do negócio.

Basicamente, um plano de negócios adequado é resultante da combinação da experiência, preparo técnico e bom senso.

Para o SEBRAE (disponível em www.sebraepb.com.br), o plano de negócios é uma forma de planejamento que busca a avaliação das vantagens e desvantagens de um empreendimento, com base em informações decorrentes de pesquisas e consultas à bibliografia especializada ou a consultores da área. Esse plano objetiva disponibilizar subsídios necessários ao empreendedor para que ele possa avaliar a viabilidade do negócio.

De acordo com Rosa (2007) um plano de negócio é:

Um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel ao invés de cometê-los no mercado. Ao final do plano têm-se subsídios para responder: Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?

Reitera-se que a elaboração do plano não significa garantia de sucesso, porém há que se registrar sua importância para tomada de decisão racional, decorrente da organização dos fatores envolvidos e da redução do risco do empreendimento.

Dornelas (2008), (disponível em www.planodenegocios.com.br), explica que:

É um erro imperdoável achar que o plano de negócios depois de ser feito deve ser esquecido. A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, do contexto e mercado, riscos e retornos, também muda. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica e que deve ser atualizado constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso. O que o empresário precisa é de um plano de negócios que lhe sirva de guia, que seja revisado periodicamente e que permita alterações visando

vender a ideia ao leitor desse seu plano de negócios.

Como ferramenta de gestão, Dornelas (2008), (disponível em www.planodenegocios.com.br), informa que o plano de negócios está se tornando instrumento imprescindível para o gestor na busca do melhor resultado para o empreendimento. Embora ainda não devidamente inserida no contexto empresarial brasileiro, a cultura de planejamento é vista cada vez mais como necessidade básica para abertura de novos empreendimentos e para a gestão dos negócios.

No que tange ao processo de implantação do plano de negócios, Ferraz Júnior e Vilas Boas (2008) (disponível em www.planodenegocios.com.br), indicam como fundamental o adequado acompanhamento da fase de execução do plano, pois há a necessidade de constante atualização e adaptação do plano às mudanças mercadológicas, com vistas a não perder o potencial competitivo do empreendimento.

De acordo com o disposto na estrutura do plano de negócios do SEBRAE, constante no livro “Como elaborar um plano de negócio” (Rosa, 2007), na elaboração do plano de forma geral se deve levar em consideração pelo menos os seguintes fatores:

1. **Sumário Executivo:** Sumário Executivo significa um resumo do plano de negócios onde constam os principais pontos;
2. **Análise de Mercado:** É uma das mais importantes etapas da elaboração do plano, pois é onde se estuda as características dos clientes e procedem-se pesquisas de mercado consumidor e análise da concorrência e dos fornecedores;
3. **Plano de Marketing:** Fase onde deve constar a descrição dos produtos e/ou serviços oferecidos de forma detalhada sempre com foco no cliente e na

qualidade, além de estratégias de preço e estrutura de comercialização;

4. **Plano Operacional:** Onde deverá ser observada a distribuição física dos equipamentos e recursos humanos necessários para execução das atividades. Nesta fase fazem-se estimativas de volume de produção e vendas, além de determinação de como a organização irá efetivamente funcionar em termos de necessidade estrutural de recursos materiais e humanos. Aqui se elenca a projeção da necessidade de pessoal e verificação de qualificação de mão-de-obra;
5. **Plano Financeiro:** Nesta etapa ocorre a determinação do montante necessário para consecução do investimento com vistas ao início das atividades operacionais da organização. Aqui se trata também da prospecção de custos, faturamento e resultados, além de análise de viabilidade;
6. **Construção de Cenários:** Consiste na simulação de valores e situações (sejam otimistas ou pessimistas), após a finalização do plano de negócios para fins de aplicação de ajustes que se façam necessários para consecução dos objetivos traçados pelo empreendedor e/ou gestor do negócio;
7. **Avaliação Estratégica:** Fase onde se objetiva detectar pontos fortes e fracos com vistas a ajustes para tornar a organização mais competitiva e eficiente;
8. **Avaliação do Plano de Negócio:** Nesta etapa procede-se a análise crítica do plano, que deve ser objeto de acompanhamento e consulta constante. Aqui se indica refazer periodicamente o plano avaliando cada uma das informações lembrando-se de responder: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio?”

Esse material encontra-se detalhadamente disponível em:

www.sebrae.com.br

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO TEÓRICA

Como uma das bases para desenvolvimento do presente estudo, na revisão teórica observa-se de forma ordenada, a delimitação dos fatores mais importantes das organizações em seus diversos aspectos e definições sob a ótica de diferentes órgãos e autores, fator primordial quando se trata de conduzir um estudo sobre médias e pequenas organizações, que em termos de contribuição social e econômica, são importantes para o desenvolvimento do país.

No que se refere à revisão específica das ferramentas gerenciais a serem integradas para composição e consolidação do modelo proposto, observa-se na bibliografia e material teórico disponíveis, a convergência dos autores quanto à importância de cada uma delas para fins de consistência de um modelo e processo de gestão com objetivo de tornar a organização controlada e competitiva.

A revisão específica do processo de plano de negócios indica a relevante importância que esse instrumento de gestão tem no que se refere à consolidação dos negócios e a manutenção das organizações.

Além disso, de acordo com a maioria dos autores pesquisados, o disposto na revisão teórica indica que um instrumento adequado para implantação ou condução de empresas é o plano de negócios, bem como indica sua funcionalidade como integrador das diversas atividades na gestão das pequenas e médias organizações, o que facilita o entendimento e aplicação do modelo proposto.

Observando-se os diversos artigos e produções científicas elencados na revisão teórica notou-se concordância dos autores no tocante a importância de se organizar e consistir a gestão das organizações de pequeno e médio porte.

De forma geral a revisão teórica consolidou e ratificou a importância da

condução do projeto e revela a existência da demanda por um modelo de gestão aplicável aos negócios de pequeno e médio porte com base na consolidação das ferramentas de gestão elencadas, pois os modelos existentes e disponíveis mostram-se insuficientes para a efetiva aplicação nessas organizações. Deste modo, a base teórica disponível contribuiu sobremaneira para a construção de um modelo voltado para as necessidades de competitividade das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo discorre-se acerca dos métodos utilizados como ferramentas auxiliares à consecução do trabalho, bem como se delimita a importância e definição de cada um no contexto do projeto.

A pesquisa elaborada para fins de construção do modelo integrado de gestão engloba a utilização dos métodos: bibliográfico; quantitativo e qualitativo.

Explica-se a utilização de toda a metodologia citada em virtude de que; há a necessidade de consistência teórica adequada para fundamentação, o que se obtém através da aplicação de levantamento bibliográfico; tem-se de considerar também quantitativamente amostra relevante para tabulação e diagnóstico inclusive com mensuração percentual dos dados e; como se trata de desenvolver um modelo de gestão, devem ser considerados fatores qualitativos tais como; procedimentos; ações; hábitos; atitudes, etc. através da aplicação do método qualitativo.

Portanto, classifica-se a pesquisa para a coleta e tratamento dos dados como um processo integrado e conjunto dos métodos supracitados, haja vista os mesmos serem complementares entre si no contexto desse trabalho, respeitando-se as particularidades, limitações e importância de cada um.

3.1 MÉTODO BIBLIOGRÁFICO

O levantamento bibliográfico proporciona acesso às mais diversas ideias e posições sobre o tema em questão, disponibilizando a oportunidade de reflexão e formação de fundamentação teórica. Busca-se em todas as obras pesquisadas, absorver o que de real pode ser utilizado na prática para resolver o objeto do

presente estudo, selecionando-se a literatura disponível sobre o tema em termos de opinião crítica sobre as questões levantadas, bem como sua provável resolução, confrontando a teoria das publicações, com estudos de caso e com a nossa experiência profissional na área.

De acordo com Oliveira (2000):

A pesquisa bibliográfica pode ser feita não apenas como fase exploratória de um estudo. A profundidade do método bibliográfico depende da dimensão e da complexidade da situação-problema estudada. É o problema de pesquisa e o nível de decisão a ser tomada na sua solução que irão determinar a escolha do método. Um trabalho bibliográfico, que não fique apenas na descrição linear, panorâmica e fragmentada de um tema, poderá sim, apresentar contribuições importantes de interesse coletivo. O método não é a verdade científica em si. É apenas o caminho a ser seguido em direção ao objetivo a ser atingido (OLIVEIRA, 2000, p. 57).

Portanto é fundamental para consolidação da base teórica, a observação criteriosa da contribuição do material bibliográfico disponível acerca do tema a ser tratado e seu reflexo prático.

3.2 MÉTODO QUANTITATIVO

Oliveira (2000) comenta em linhas gerais que o método quantitativo é aquele que trata do objeto do estudo considerando amostragem e margem de erro delimitada, procedendo-se variações e manipulações dentro do campo de atuação do tema em questão, além de englobar alguns aspectos do método qualitativo, sendo complementar a este.

No presente estudo, foi elencada quantidade de empresas e possibilidades de mensuração que conseguissem suprir a necessidade informacional em números e que contribuísse efetivamente para a tabulação adequada dos resultados obtidos

nas pesquisas, em face de importância do modelo construído.

3.3 MÉTODO QUALITATIVO

Interpretando ainda o disposto por Oliveira (2000), método qualitativo é aquele considerado exploratório e auxiliar na pesquisa científica, assim como o bibliográfico. Enquanto o quantitativo ocupa-se de mensurar o objeto da pesquisa, o qualitativo mensura as categorias e atributos, tais como: qualidade, ação, atitudes, hábitos, procedimentos, entre outras variáveis. Deve de forma integrada ao quantitativo, remeter à compreensão e solução dos problemas de competência da pesquisa científica.

Foram elaboradas, no presente estudo, questões para aplicação que explicitassem adequadamente a situação de cada uma das organizações pesquisadas, bem como nas entrevistas conduzidas foram consideradas as necessidades de informação para construção do modelo.

3.4 FATORES CONSIDERADOS NA APLICAÇÃO DO MODELO

Foi desenvolvido o modelo de gestão com base na integração de Planejamento Estratégico; Planejamento Operacional e Sistema de Informação de Controladoria aplicável às empresas de pequeno e médio porte, de acordo com a demanda evidenciada no resultado das pesquisas efetuadas. Todas as atividades de cada ferramenta elencadas no escopo geral, são objeto de integração, para fins de construção do modelo.

O modelo de gestão foi construído considerando-se a aplicação dos seguintes

fatores:

Quadro 4 – Fatores considerados para construção do modelo:

FASE	ATIVIDADE
01- Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos meios de pesquisa; • Descritivo do método e procedimento das pesquisas; • Aplicação de questionários aos gestores e colaboradores; • Entrevista com gestores; • Pesquisa e Análise de variáveis ambientais internas e externas; • Descrição de atividades operacionais; • Análise do Fluxo Informacional; • Análise do Fluxo operacional; • Tabulação e análise dos dados; • Análise Crítica do Diagnóstico.
02-Sistema de Informação de Controladoria	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos tipos de relatórios gerenciais necessários à tomada de decisão; • Delimitação de responsabilidades e atribuições no processo informacional; • Definição e determinação do fluxo integrado de informações adequado à organização com base no diagnóstico; • Tratamento das informações para tomada de decisão; • Definição do processo de tomada de decisão e suas variáveis; • Análise Crítica do Sistema de Informação proposto.
03- Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de diretrizes, políticas, estratégias e prioridades; • Definição da estrutura adequada às operações da organização; • Delimitação de responsabilidades e atribuições; • Análise Crítica do Planejamento Estratégico proposto.
04- Planejamento Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do plano operacional para implementação do Planejamento Estratégico; • Análise Crítica do Plano Operacional proposto.
05- MODELO PROPOSTO (Plano de Negócio e Gestão): Integração entre: SIC/PE/PO Através da inserção de cada um deles na base do plano de negócios do SEBRAE.	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do fluxo informacional estratégico; • Definição do fluxo informacional operacional; • Integração dos fluxos informacionais estratégico e operacional com o sistema de informação da controladoria, através do plano de negócios.
06- Teste do Modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Observação do modelo de integração de informações e planejamento estratégico em organizações de médio e pequeno porte com base no diagnóstico, na pesquisa aplicada e nas entrevistas sob a ótica de especialistas.
07- Validação do Modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Análise crítica do resultado de forma comparativa entre as empresas que utilizam modelo de gestão com sistema de informação integrada e planejamento estratégico e as organizações que não utilizam esses instrumentos, através da aplicação de entrevista de validação a gestores contábeis. • Parecer técnico individual e colegiado de especialistas da área de gestão contábil e de controladoria atuantes na área profissional e acadêmica.

FASE	ATIVIDADE
REFERÊNCIAS	
<p>AJZENTAL, Alberto. CECCONELLO, Antonio Renato. A Construção do Plano de Negócio: percurso metodológico para caracterização da oportunidade; estruturação do projeto conceptual; compreensão do contexto; definição do negócio; desenvolvimento da estratégia; dimensionamento das operações; projeção de resultados e análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.</p> <p>BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.</p> <p>BERTI, Anélio. Diagnóstico empresarial: teoria e prática. São Paulo: Icone, 2001.</p> <p>BEZERRA, Mabele Conceição Dutra. A Gestão de Negócios e suas Estratégias. Artigo disponível em www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em 27 de junho de 2008. Biblioteca SEBRAE on line</p> <p>BULGACOV, Sergio (organizador). Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.</p> <p>CATELLI, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. FIPECAFI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.</p> <p>CAVALCANTI, Marly (organizadora). Gestão Estratégica de Negócios; evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Thomson Learning, 2007.</p> <p>CNI; SEBRAE. Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas. Brasília, CNI, 2006.</p> <p>DARUGNA, Ana Paula. NORILER, Ida Luciana Martins. ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa de pequeno porte. Artigo publicado na Revista de Gestão e Negócios, v5 n3, 2007.</p> <p>DIAS, Sérgio Luiz Vaz. Indicadores de desempenho e gestão empresarial. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.</p> <p>OLIVEIRA, Djalma Pinho Ribeiro de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.</p> <p>PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.</p> <p>ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócio. Brasília: SEBRAE, 2007.</p> <p>ROUX, Ana M.; PETER, J. Paul; CERTO, Samuel C.; MARCONDES, Reynaldo. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson, 2007.</p> <p>SANTOS, Vilmar Pereira dos. Manual de diagnóstico e reestruturação financeira de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.</p> <p>STAREC, Cláudio, GOMES, Elisabeth B. P., CHAVES, Jorge B. L. (organizadores). Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. 1ª ed. 2ª tiragem revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2006</p> <p>TACHIZAWA, Takeshy. CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. ROCHA, José Antonio de Oliveira. Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.</p>	

Fonte: Autor

4 PESQUISAS

De muita importância para a confecção e estruturação do trabalho; tratam-se aqui das pesquisas, seu procedimento operacional e breves comentários dos itens pesquisados.

Para confirmação da demanda e da viabilidade do modelo integrado de gestão para negócios de pequeno e médio porte foram desenvolvidas e aplicadas pesquisas e entrevistas a gestores contábeis e consultores da área.

A vivência técnica prática, conhecimento das ferramentas de controladoria e planejamento e preparo acadêmico desses profissionais, remete a uma análise crítica que serve de base para a elaboração do modelo.

A tabulação das pesquisas e o diagnóstico expressam em seus resultados a carência por modelos integrados de gestão no nível proposto no trabalho para as organizações de pequeno e médio porte, bem como indicam oportunidade de diferencial competitivo a gestores contábeis para prestação de seus serviços.

Portanto, a pesquisa aplicada e analisada em conjunto com o levantamento documental e revisão teórica descrita especificamente no item 2.2.1 Modelos de Gestão, onde se trata de forma analítica a sustentação em que se baseia a construção do modelo de gestão proposto são subsídios importantes para a consecução do modelo integrado de gestão.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MEIOS DE PESQUISA

Foi necessário elencar-se fontes e instrumentos de pesquisa que contribuíssem efetivamente para a construção do modelo, observando-se suas

características e relação com o objeto do trabalho.

4.1.1 Sprada & Rossetim Contadores Associados

Para consecução da pesquisa elegeu-se o Escritório de Contabilidade Sprada & Rossetim Contadores Associados como intermediário e aplicador em virtude de sua completa isenção no processo, além do que a solidez da organização e aplicação com que é tratado o processo de prestação de serviços da empresa, bem como sua reputação no mercado, tradição e influência nos órgãos de registro profissional e de classe, remete à confiabilidade do resultado da pesquisa.

O Escritório Sprada & Rossetim Contadores Associados tem mais de meio século (cinquenta e seis anos) de atuação no setor contábil, foi fundado em 13 de dezembro de 1952 pelo Contador Sr. Jaime Sprada, que além de Bacharel em Ciências Contábeis, é também Economista. A longevidade do Escritório dá-se principalmente pela permanente atualização legal, técnica e tecnológica do seu corpo diretivo e funcional.

Hoje, a organização conta com quatro sócios, a saber: Sra. Márcia Cristina Sprada Rossetim; Sr. Juarez Miguel Rossetim; Sra. Catia Carla Strapasson Sprada e Sr. Alexandre Antonio Sprada, todos com formação em Ciências Contábeis. Além dos sócios, a empresa tem vinte e cinco funcionários, dos quais cinco são Bacharéis em Ciências Contábeis, quatro são acadêmicos de Ciências Contábeis e três são Técnicos em Contabilidade.

A missão da Sprada & Rossetim Contadores Associados é: “Fornecer soluções completas em contabilidade com seriedade, competência, dedicação e

atualidade tecnológica, respeitando os princípios da ética e da moral, atendendo nosso cliente onde ele estiver.”

A empresa possui uma carteira de cento e sessenta e quatro (164) clientes de diversos ramos de atividade, sendo desse montante trinta e sete (37) de médio porte e oitenta e um (81) de pequeno porte, ou seja, aproximadamente 72% do total de clientes estão inseridos nesse contexto.

O Escritório Sprada & Rossetim Contadores Associados considera para fins de classificação do porte das empresas a definição do SEBRAE que é efetuada por meio da quantidade de funcionários, separada distintamente nos setores de atuação. Nos segmentos de comércio e serviços são considerados os seguintes critérios de classificação:

- Empresa com até 9 (nove) funcionários é considerada micro empresa;
- Empresa que possui de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) funcionários é considerada empresa de pequeno porte;
- Empresa que possui de 50 (cinquenta) a 99 (noventa e nove) funcionários é média empresa;
- Empresa que possui acima de 100 (cem) funcionários é empresa de grande porte.

No setor industrial o critério de classificação é o seguinte:

1. Empresa com até 19 (dezenove) funcionários, considera-se micro empresa;
2. Empresa que possui de 20 (vinte) até 99 (noventa e nove) funcionários, é empresa de pequeno porte;
3. Empresa que possui de 100 (cem) até 499 (quatrocentos e noventa e nove) funcionários é considerada média empresa;
4. Empresa que possui acima de 500 (quinhentos) funcionários é considerada

grande empresa.

Os serviços que o escritório oferece aos seus clientes, pessoa jurídica, são:

- Escrituração Contábil;
- Escrituração Fiscal;
- Elaboração de Folha de pagamento e acompanhamento mensal de funcionários;
- Leitura, Coleta e Controle de Cartões Ponto;
- Organização de Empresas;
- Orientação e Controle de aplicação dos dispositivos legais vigentes;
- Registro de capital e empréstimos estrangeiros junto ao Banco Central;
- Acompanhamento em processos de fiscalização;
- Planejamento Tributário.

4.1.2 Entrevista Sr. Paulo Tadeu Graciano

Além da aplicação da pesquisa pela organização contábil, foi entrevistado o Sr. Paulo Tadeu Graciano, Economista pela UFPR – Universidade Federal do Paraná, com especialização em Gestão Internacional e Didática no Ensino Superior pela PUC/PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

O Sr. Paulo Tadeu Graciano é consultor de empresas no SEBRAE/PR, com mais de vinte (20) anos de experiência em palestras e cursos gerenciais ministrados para empresários e acadêmicos nas áreas de: finanças, empreendedorismo, plano de negócios e comércio exterior.

4.2 DESCRITIVO DO MÉTODO E PROCEDIMENTOS DAS PESQUISAS

Utiliza-se para consecução do trabalho duas formas de pesquisa, quais sejam: aplicação de questionário aos gestores de negócios de pequeno e médio porte, bem como validação por meio de entrevista com a Diretoria do Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados e; entrevista aplicada ao Sr. Paulo Tadeu Graciano, Consultor do SEBRAE/PR, com atuação e experiência relevantes em consultoria e treinamento de empreendedores.

O diagnóstico decorrente da aplicação do questionário e tabulação dos dados da pesquisa tem como complementação a entrevista do Sr. Paulo Tadeu Graciano para fins de ratificação das informações necessárias para desenvolvimento do modelo. Busca-se assim considerar as informações sob óticas diferenciadas, porém complementares no objetivo final.

As considerações editadas na entrevista com o Sr. Paulo Tadeu Graciano, Consultor do SEBRAE/PR, confirmam as necessidades externadas pelos gestores nas respostas dos questionários, em termos de suporte e treinamento aos empreendedores, bem como no desenvolvimento e aplicação de ferramentas e alternativas gerenciais.

4.2.1 Sprada & Rossetim Contadores Associados Ltda.

Foi desenvolvido um questionário com vinte e seis questões para aplicação por meio do Escritório de Contabilidade Sprada & Rossetim Contadores Associados, considerando-se a relevância e pertinência das respostas para fins de diagnóstico e contribuição à consecução efetiva do presente trabalho.

Reitera-se que a organização contábil possui cento e sessenta e quatro (164)

clientes pessoa jurídica, dos quais trinta e sete (37) são de médio porte e oitenta e um (81) são de pequeno porte, perfazendo um total de cento e dezoito (118) clientes entre pequeno e médio porte, aproximadamente 72% do total.

Foram emitidos e enviados cinqüenta (50) formulários de questionários para serem aplicados às empresas, que correspondem a aproximadamente 40% do total das organizações de pequeno e médio porte do escritório. Desses cinqüenta (50) formulários, retornaram quarenta e sete (47) sendo, vinte e um (21) respondidos por empresas de médio porte (56,76% do total de empresas de médio porte do escritório) e vinte e seis (26) com respostas de empresas de pequeno porte (32,10% do total das empresas de pequeno porte que possui o escritório).

Os quarenta e sete (47) questionários respondidos significam 39,83% do total das empresas de pequeno e médio porte clientes do escritório.

Concomitantemente foi procedida a observação dos resultados das empresas que utilizam sistema de informação integrada e planejamento estratégico para fins de comparação com as empresas que não utilizam esses instrumentos com vistas à validação do modelo.

Após a aplicação dos questionários aos gestores das empresas, foram elaboradas questões específicas para fins de validação da pesquisa e confirmação do diagnóstico, que resultou em entrevista respondida por uma das gestoras do Escritório Sprada & Rossetim Contadores Associados, a Contadora Sra. Márcia Cristina Sprada Rossetim.

4.2.2 Entrevista Sr. Paulo Tadeu Graciano

Foi aplicada entrevista ao Consultor do SEBRAE Sr. Paulo Tadeu Graciano, desenvolvida a partir da experiência do mesmo no que tange ao processo de consecução e implantação de programas de gestão para empresários estabelecidos e novos empreendedores.

A entrevista com cerca de onze (11) perguntas foi desenvolvida considerando-se ainda as necessidades e dificuldades das empresas de pequeno e médio porte identificadas pelo Sr. Paulo Tadeu Graciano no que se refere a levar a termo com sucesso o processo de organização e consolidação desses negócios.

5 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo trata da tabulação e análise dos dados obtidos nas pesquisas e que contribuíram para melhor entendimento do escopo e do resultado do trabalho.

5.1 SPRADA & ROSSETIM CONTADORES ASSOCIADOS

Foram emitidos 50 (cinquenta) formulários para a pesquisa qualitativa e quantitativa, retornaram 47 (quarenta e sete), sendo 21 (vinte e uma) respondidas por empresas de médio porte e 26 (vinte e seis) por organizações de pequeno porte.

Utiliza-se o gráfico de colunas para fins de ilustração dos resultados percentuais por tratar-se de uma visualização mais clara, inclusive no que tange a comparação entre as organizações de médio e pequeno porte.

Como resultado da aplicação do questionário obteve-se um resultado individual que corrobora a importância do estudo, bem como um diagnóstico global que contribui para confirmação da demanda de um modelo como o proposto.

Os resultados indicam também a oportunidade e responsabilidade que os escritórios de contabilidade têm de contribuir para a boa gestão dos negócios com vistas a contribuir para a competitividade das empresas.

A seguir discorre-se sobre cada uma das questões por meio de análise crítica resultados obtidos:

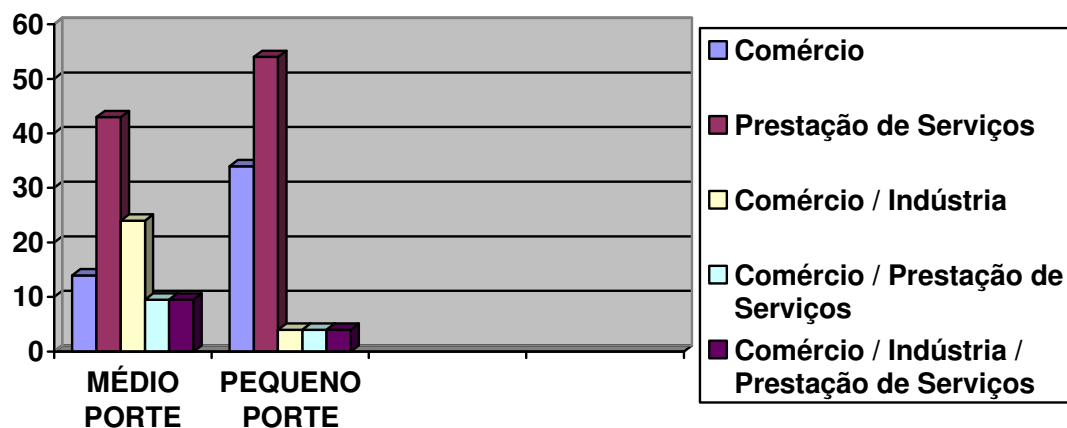
Separando-se por segmento de atuação, temos o seguinte:

Quadro 5 – Segmento de atuação

SEGMENTO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Comércio	03	14,00%	09	34,00%
Prestação de serviços	09	43,00%	14	54,00%
Comércio / Indústria	05	24,00%	01	4,00%
Comércio / Prestação de Serviços	02	9,50%	01	4,00%
Comércio / Indústria / Prestação de Serviços	02	9,50%	01	4,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 1 – Segmento de Atuação



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

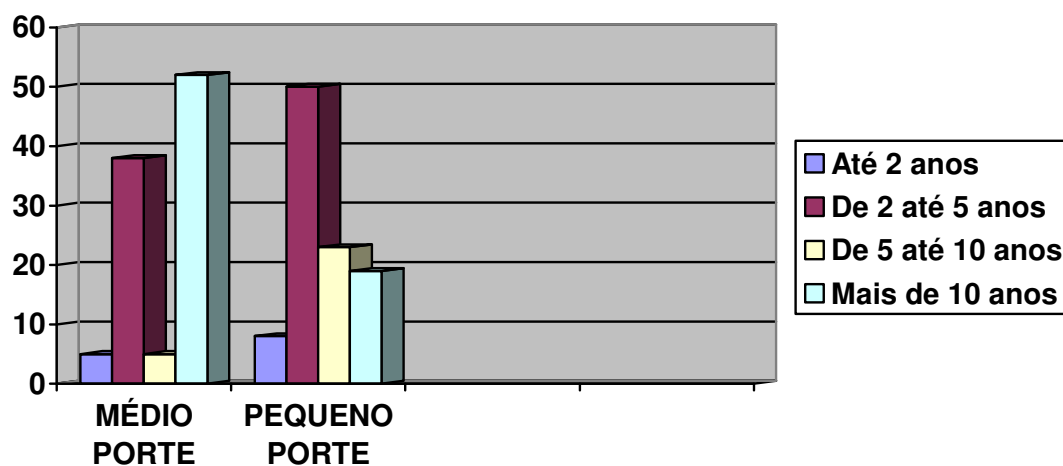
Observando-se a separação por segmento de atuação nota-se que a maioria das empresas de médio e pequeno porte pesquisadas atua na prestação de serviços. Porém as empresas de pequeno porte têm forte presença no segmento comercial e as de médio porte nas áreas de comércio e indústria.

Quadro 6 – Idade das Empresas:

IDADE	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Até 2 anos	01	5,00%	02	8,00%
De 2 a 5 anos	08	38,00%	13	50,00%
De 5 a 10 anos	01	5,00%	06	23,00%
Mais de 10 anos	11	52,00%	05	19,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 2 – Idade das Empresas



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Com relação à idade das empresas pesquisadas verifica-se que a maioria das organizações de pequeno porte tem existência média entre dois e dez anos, indicando a busca pela consolidação das mesmas no mercado.

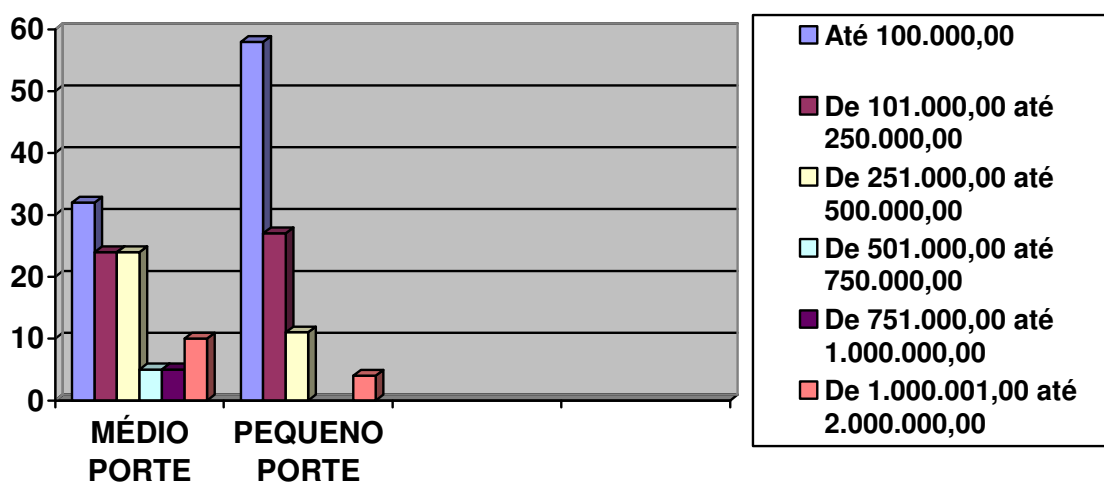
No caso das empresas de médio porte, observa-se que grande parte é de empresas jovens com idade entre dois e cinco anos, mas a grande maioria está atuando a mais de dez anos no mercado, o que significa que essas empresas estão sólidas em seu meio de atuação.

Quadro 7 – Faturamento Mensal:

FATURAMENTO R\$	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Até 100.000,00	07	32,00%	15	58,00%
De 101.000,00 até 250.000,00	05	24,00%	07	27,00%
De 251.000,00 até 500.000,00	05	24,00%	03	11,00%
De 501.000,00 até 750.000,00	01	5,00%		
De 751.000,00 até 1.000.000,00	01	5,00%		
De 1.000.001,00 até 2.000.000,00	02	10,00%	01	4,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 3 – Faturamento Mensal



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

As empresas de pequeno porte têm seu faturamento mensal concentrado entre cem mil reais (R\$100.000,00) e quinhentos mil reais (R\$500.000,00), sendo que a grande maioria (aproximadamente 60%), fatura até cem mil reais por mês.

No caso das empresas de médio porte, o faturamento concentra-se também entre cem mil reais e quinhentos mil reais, mas está em média mais distribuído entre as três primeiras faixas.

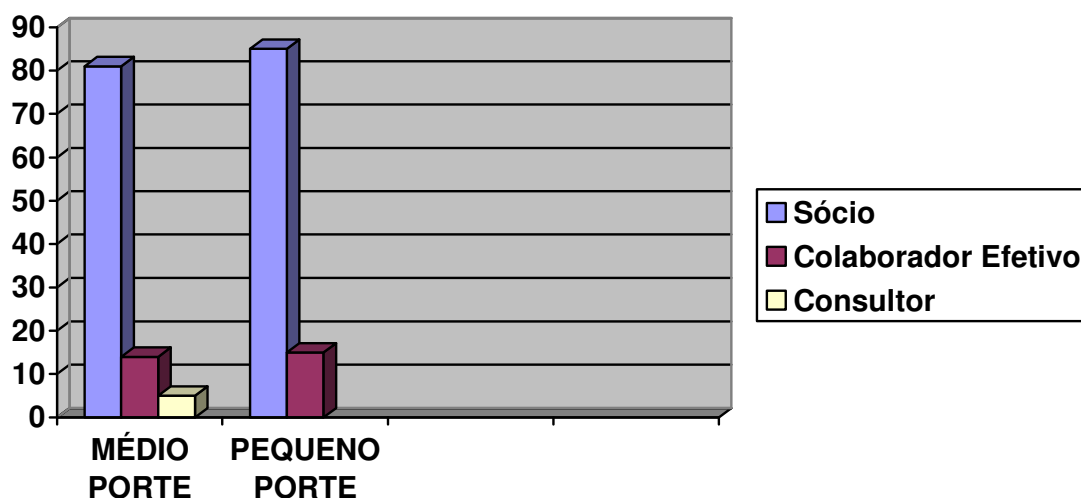
Isto significa que existem possibilidade e oportunidade de crescimento em termos de faturamento para essas empresas.

Quadro 8 – Condição do Gestor:

GESTOR	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Sócio	17	81,00%	22	85,00%
Colaborador Efetivo	03	14,00%	04	15,00%
Consultor	01	5,00%		
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 4 – Condição do Gestor



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

Observa-se que a maioria dos gestores das organizações pesquisadas são os sócios das empresas. Isto indica que existem poucos gestores profissionais nessas empresas e que as mesmas tendem a ter estrutura familiar.

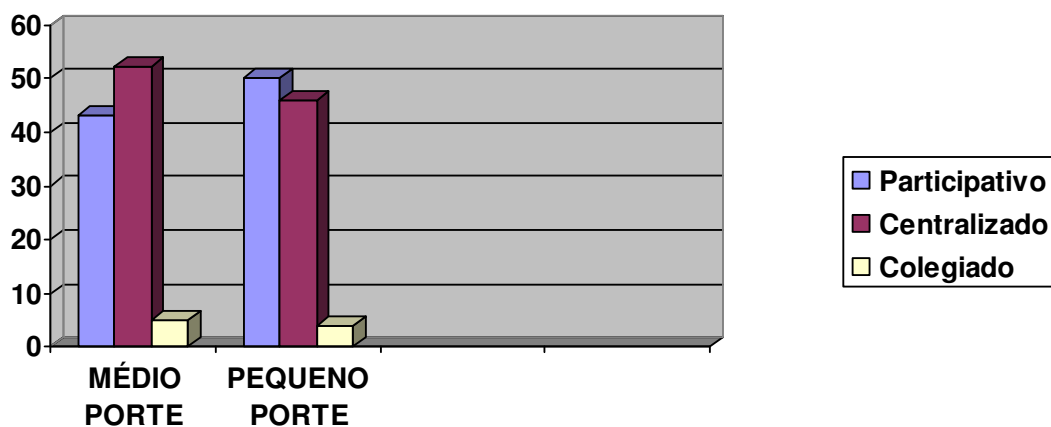
Esse fator pode significar restrição à adoção de modelos de gestão devido à cultura da maioria dessas organizações, que tendem a centralizar as ações gerenciais.

Quadro 9 – Modelo de Decisão:

MODELO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Participativo	09	43,00%	13	50,00%
Centralizado	11	53,00%	12	46,00%
Colegiado	01	5,00%	01	4,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 5 – Modelo de Decisão



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

Observa-se que mesmo tendo os sócios como gestores, a maioria das empresas de pequeno porte utiliza um modelo de gestão participativo, embora a centralização esteja presente também em quase metade das organizações pesquisadas.

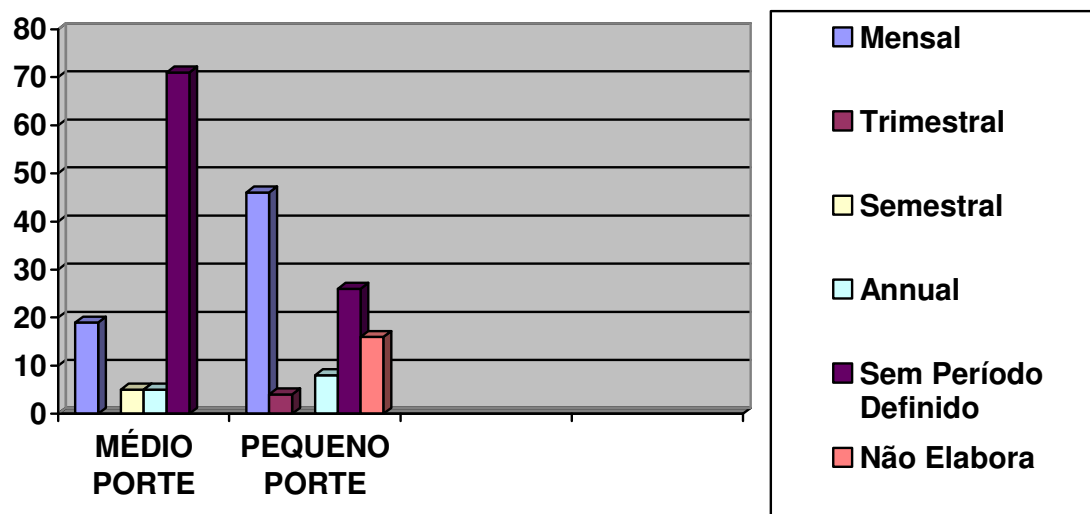
Quanto às empresas de médio porte, fica clara a centralização das decisões como reflexo da gestão conduzida por um único sócio.

Quadro 10 – Análise Crítica dos Resultados:

REUNIÃO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Mensal	04	19,00%	12	46,00%
Trimestral			01	4,00%
Semestral	01	5,00%		
Anual	01	5,00%	02	8,00%
Sem Período Definido	15	71,00%	07	26,00%
Não Elabora			04	16,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 6 – Análise Crítica dos Resultados



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

No que tange a análise crítica para fins de reestruturação de ações e discussão dos resultados obtidos pelas organizações, nota-se que a grande maioria das empresas de médio porte não tem um período definido para tal procedimento. Isto indica que possivelmente essas organizações não têm dado a devida atenção à análise crítica dos resultados como fator importante na gestão dos negócios e principalmente na tomada de decisão.

Além disso, pode significar também que os gestores dessas empresas somente analisem os relatórios quando surge alguma necessidade de verificação muito visível.

As empresas de pequeno porte em sua maioria efetuam análise crítica dos resultados com periodicidade mensal, o que significa uma preocupação com a consecução e acompanhamento da evolução dessas organizações.

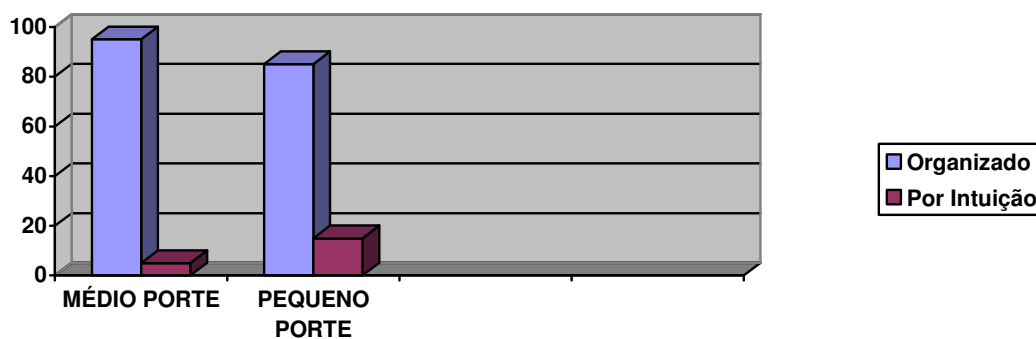
Isto indica mudança de cultura do pequeno empresário, bem como intenção de consolidação e expansão dos negócios, pois o tempo de vida das organizações pesquisadas situa-se entre dois e dez anos de existência.

Quadro 11 – Processo atual de gestão:

PROCESSO DE GESTÃO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Organizado	20	95,00%	22	85,00%
Por intuição	01	5,00%	04	15,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 7 – Processo Atual de Gestão



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

A maioria dos gestores das empresas pesquisadas considera seu processo

atual de gestão organizado. Isto quer dizer que nessas organizações procura-se definir procedimentos e implementar ações de forma ordenada.

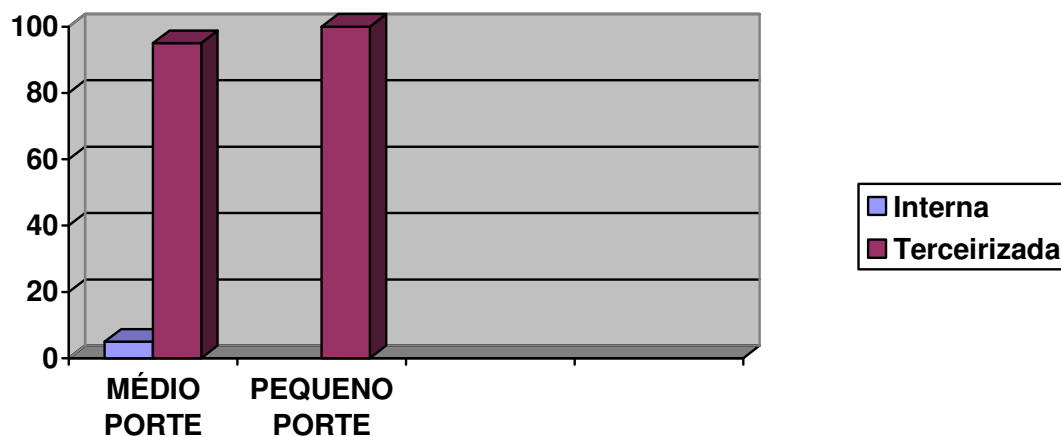
O resultado dessa questão remete a reflexão quanto à questão anterior referente às empresas de médio porte, pois a maioria informa que seu processo de gestão é organizado e não faz análise crítica de resultados com período definido, o que implica tendência de gestão intuitiva.

Quadro 12 – Contabilidade Interna ou Externa:

CONTABILIDADE	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Interna	01	5,00%		
Terceirizada	20	95,00%	26	100,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 8 – Contabilidade Interna ou Externa



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

Quase a totalidade das organizações pesquisadas tem sua contabilidade feita externamente.

Isto denota uma preocupação maior com a atividade fim das organizações e

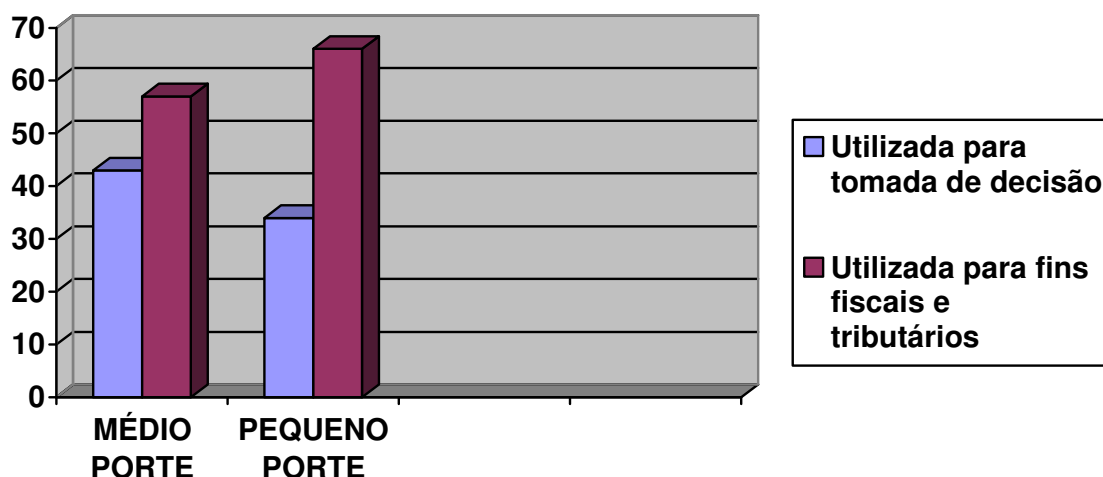
também evidencia uma oportunidade para que o gestor contábil dessas organizações apresente uma opção de modelo de gestão baseado no processo informacional e no planejamento estratégico, para fins de contribuição à gestão dos negócios.

Quadro 13 – Utilização da Contabilidade na Tomada de Decisão:

CONTABILIDADE	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE	
Utilizada para a Tomada de Decisão	09	43,00%	09	34,00%
Utilizada somente para fins fiscais e tributários	12	57,00%	17	66,00%
TOTAL	21	100,00%	26	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 9 – Utilização da Contabilidade na Tomada de Decisão



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Aqui se observa que a maioria das organizações de médio e pequeno porte pesquisadas preocupa-se em cumprir as obrigações legais e fiscais, não explorando devidamente as informações contidas nos relatórios contábeis.

Essa evidência confirma a oportunidade que o gestor contábil tem de oferecer

serviços diferenciados aos clientes, inclusive um modelo de gestão que integre as atividades gerenciais de uma organização.

Quadro 14 – Tabulação geral das questões com respostas diretas negativas ou positivas:

ORDEM	QUESTÃO	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
		SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
01	A organização utiliza algum modelo de gestão?	08	13	10	16	18	29
02	Existe alguma forma de integração das informações na organização?	16	05	17	09	33	14
03	A organização elabora plano estratégico anual?	17	04	14	12	31	16
04	A organização elabora planejamento orçamentário?	14	07	14	12	28	19
05	É feito acompanhamento e são aplicados os ajustes necessários no plano orçamentário?	12	09	13	13	25	22
06	O Gestor conhece bem os procedimentos contábeis?	18	03	15	11	33	14
07	O Gestor conhece Controladoria como instrumento de gestão?	12	09	12	14	24	23
08	O Gestor utiliza relatórios gerenciais para a tomada de decisão?	15	06	12	14	27	20
09	A organização conhece seu ponto de equilíbrio?	17	04	10	16	27	20
10	Existe na organização preocupação com a racionalização de custos?	21		10	16	31	16
11	Nas ações gerenciais da organização é levada em consideração a análise Custo Versus Benefício?	20	01	15	11	35	12
12	A organização investe em Benchmarking como estratégia?	04	17	09	17	13	34
13	O Gestor conhece bem os Fatores Críticos de Sucesso da organização?	15	06	15	11	30	17
14	Sob sua ótica, a obtenção de vantagem estratégica das organizações pode ser estabelecida através de modelos bem estruturados de gestão?	20	01	22	04	42	05
15	A Controladoria utilizada como instrumento de gestão pode influenciar positivamente na obtenção de vantagem estratégica na gerência de negócios de pequeno e médio porte?	20	01	21	05	41	06

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

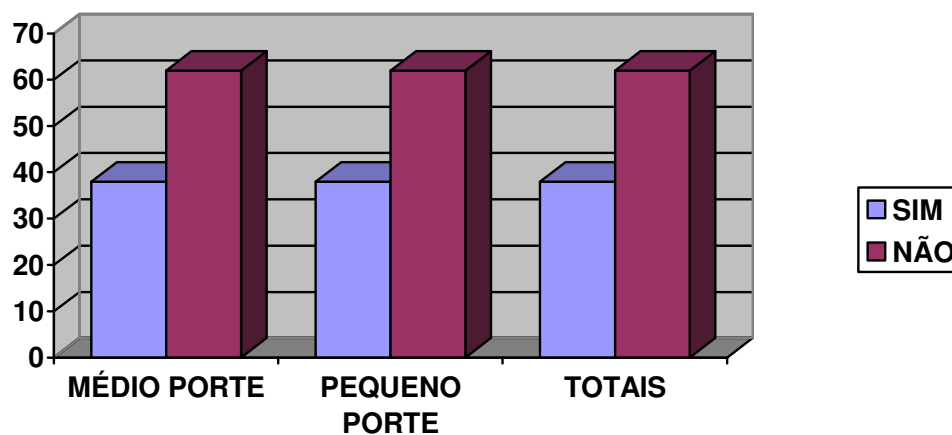
Análises individuais das questões diretas:

Quadro 15 – Utilização de modelo de gestão

01- A organização utiliza algum modelo de gestão?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	08	38%	10	38%	18	38%
NÃO	13	62%	16	62%	29	62%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 10 – Utilização de Modelo de Gestão



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

A maioria das empresas pesquisadas não utiliza um modelo de gestão. O que significa que aproximadamente 60% das empresas, tem necessidade de organizar adequadamente seu processo de gestão.

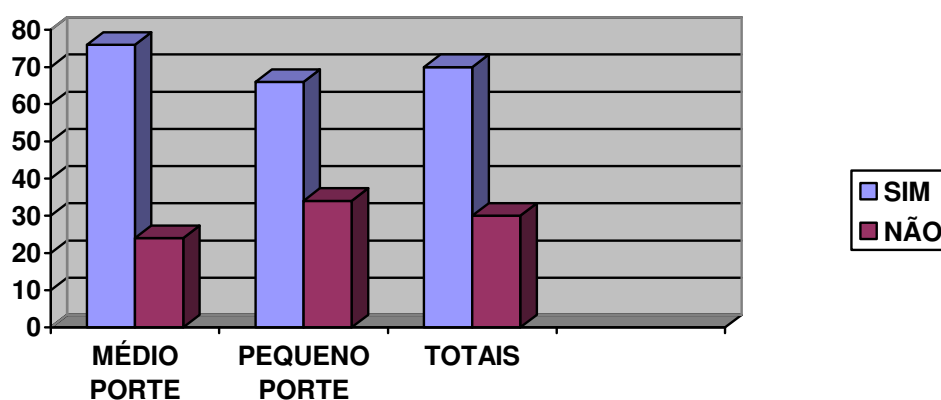
Note-se que grande parte dessas empresas estão inseridas entre as que responderam anteriormente ter um processo de gestão organizado. Isto significa que o processo atual de gestão dessas organizações está organizado segundo a ótica de seus gestores, mas caso seja incrementado, pode remeter ao ganho em competitividade.

Quadro 16 – Integração das informações na organização:

02- Existe alguma forma de integração das informações na organização?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	16	76%	17	66%	33	70%
NÃO	05	24%	09	34%	14	30%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 11 – Integração das Informações na Organização



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

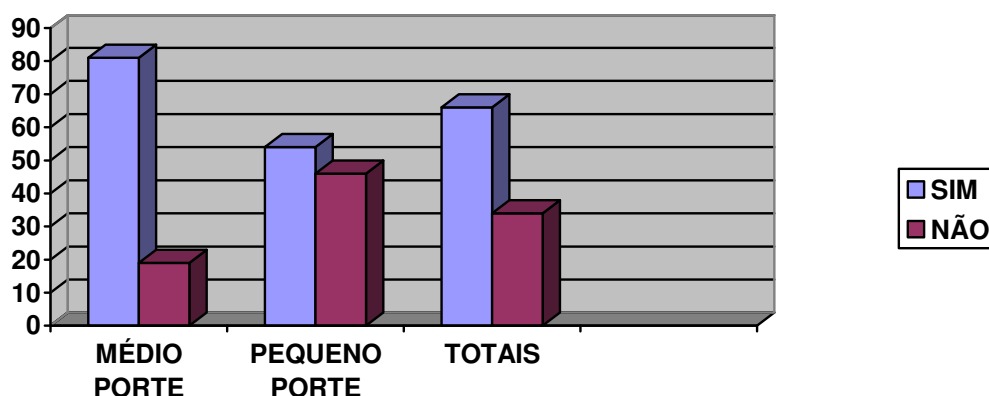
Em sua maioria as organizações pesquisadas têm algumas informações integradas. Esse fator pode funcionar como facilitador na implantação de um modelo de gestão que tenha como base a integração total de informações em seu desenho.

Quadro 17 – Elaboração de plano estratégico anual:

03- A organização elabora plano estratégico anual?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	17	81%	14	54%	31	66%
NÃO	04	19%	12	46%	16	34%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 12 – Elaboração de Plano Estratégico Anual



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

Das empresas de médio porte pesquisadas, a grande maioria elabora plano estratégico, o que não garante que esse planejamento seja levado efetivamente a termo e cumprido integralmente.

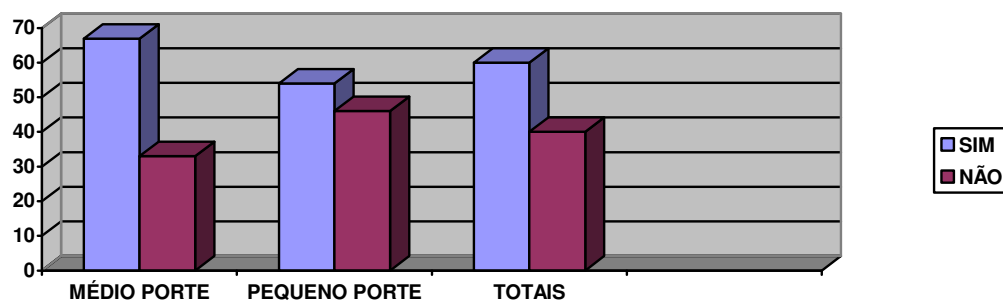
As empresas de pequeno porte pesquisadas que elaboram planejamento estratégico são pouco mais de 50%.

Quadro 18 – Elaboração de planejamento orçamentário:

04- A organização elabora planejamento orçamentário?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	14	67%	14	54%	28	60%
NÃO	07	33%	12	46%	19	40%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 13 – Elaboração de Planejamento Orçamentário



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

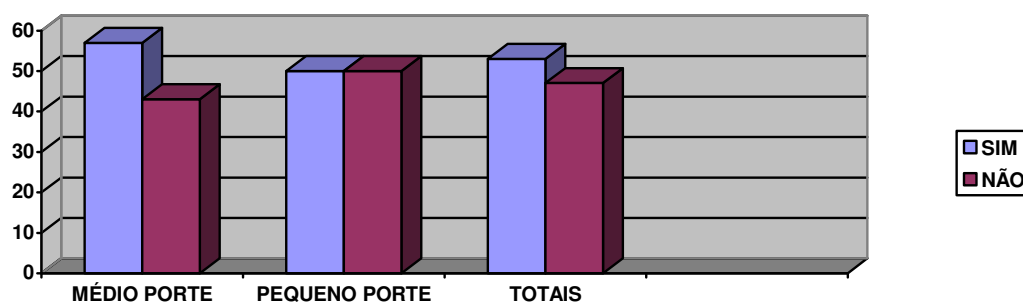
Aproximadamente 60% das empresas pesquisadas trabalham com base no estabelecimento de plano orçamentário. Essa ação denota a preocupação com o controle principalmente das atividades financeiras das organizações.

Quadro 19 – Acompanhamento e ajustes do plano orçamentário:

05- É feito acompanhamento e são aplicados os ajustes necessários no plano orçamentário?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	12	57%	13	50%	25	53%
NÃO	09	43%	13	50%	22	47%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 14 – Acompanhamento e ajustes do plano orçamentário:



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

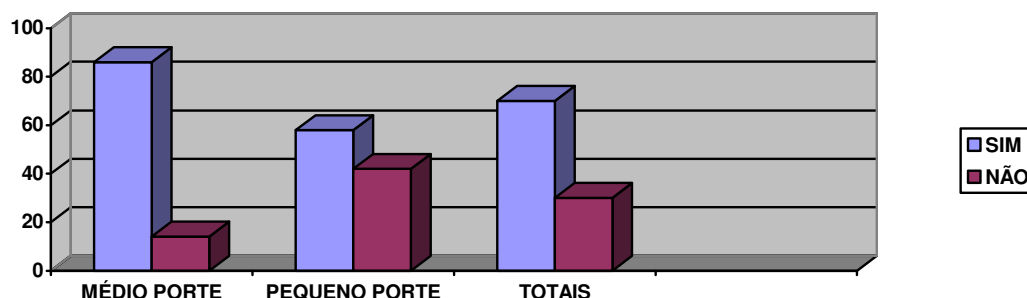
Em que pese à maioria das empresas elabore planejamento orçamentário, aproximadamente a metade delas não acompanha devidamente os resultados e consequentemente não efetua os ajustes necessários para adequação da gestão com vistas à maximização dos resultados.

Quadro 20 – Conhecimento dos procedimentos contábeis:

06- O gestor conhece bem os procedimentos contábeis?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	18	86%	15	58%	33	70%
NÃO	03	14%	11	42%	14	30%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 15 – Conhecimento dos procedimentos contábeis



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

Um fator importante a ser considerado de acordo com a pesquisa é de que a maioria dos gestores conhece bem os procedimentos contábeis, portanto estando habilitados à análise crítica de relatórios com base em contabilidade gerencial.

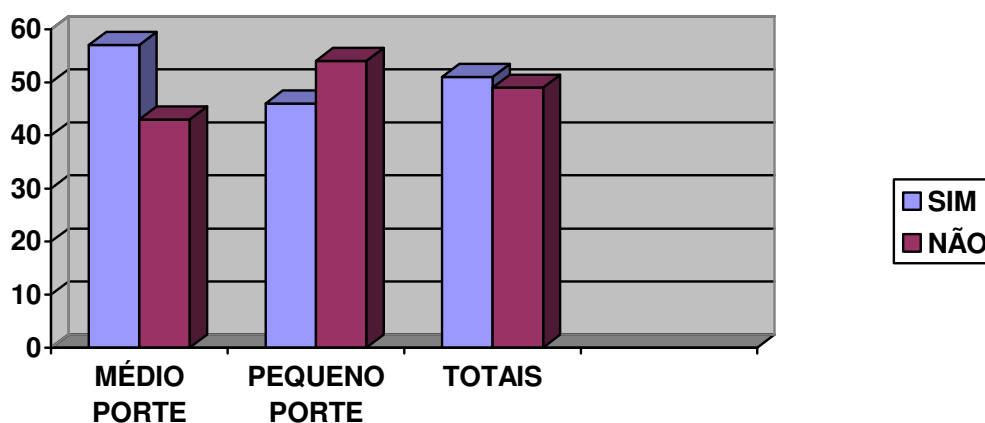
Além disso, esse conhecimento contábil remete os gestores à valorização da contabilidade e seu sistema informacional no processo de gestão dos negócios.

Quadro 21 – Conhecimento de controladoria como instrumento de gestão:

07- O gestor conhece Controladoria como instrumento de gestão?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	12	57%	12	46%	24	51%
NÃO	09	43%	14	54%	23	49%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 16 – Conhecimento de controladoria como instrumento de gestão



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

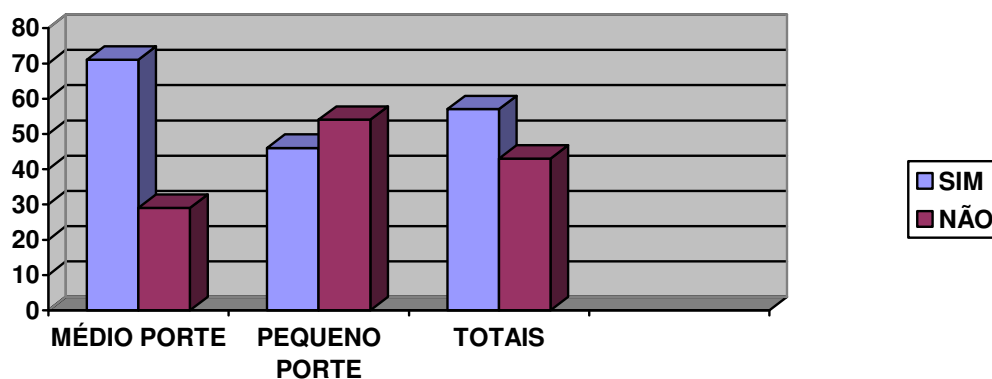
Somente metade dos gestores das organizações pesquisadas tem conhecimento sobre controladoria como ferramenta de gestão de negócios. Esse fato implica oportunidade para que seja sugerido e implantado nas demais organizações modelo de gestão com inserção do sistema de informação da controladoria.

Quadro 22 – Utilização de relatórios gerenciais para tomada de decisão:

08- O gestor utiliza relatórios gerenciais para a tomada de decisão?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	15	71%	12	46%	27	57%
NÃO	06	29%	14	54%	20	43%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 17 – Utilização de relatórios gerenciais para tomada de decisão



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

As empresas de médio porte em sua maioria indicam a utilização de relatórios gerenciais para auxílio à tomada de decisão, no entanto não implica garantia de que os relatórios sejam baseados no fluxo informacional e integração das atividades.

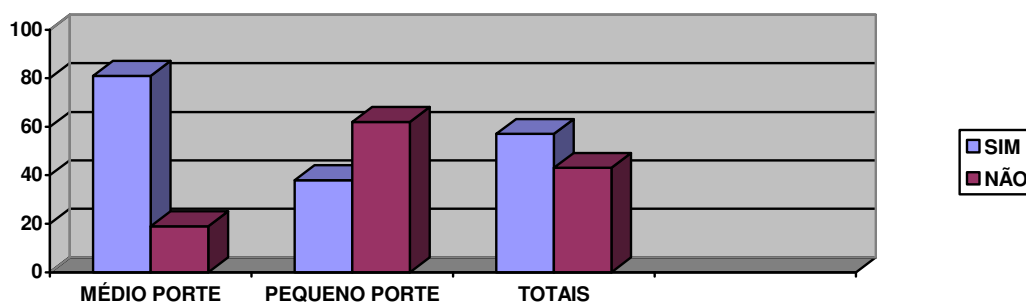
Nota-se que das empresas de pequeno porte menos da metade utiliza relatórios gerenciais em seu processo de gestão, o que significa que há condições para implantação de relatórios auxiliares à tomada de decisão nessas organizações.

Quadro 23 – Conhecimento do ponto de equilíbrio:

09- A organização conhece seu ponto de equilíbrio?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	17	81%	10	38%	27	57%
NÃO	04	19%	16	62%	20	43%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 18 – Conhecimento do ponto de equilíbrio



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

Identifica-se nas empresas de médio porte, uma preocupação com o processo de custo, pois quase a totalidade precifica adequadamente seus produtos e serviços com base no ponto de equilíbrio.

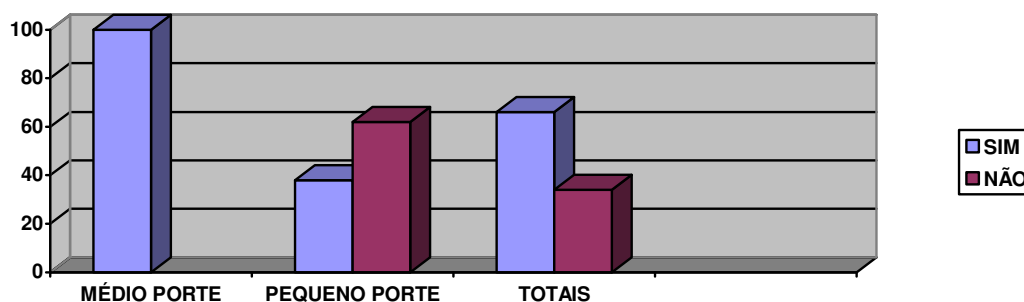
A maioria das empresas de pequeno porte não conhece seu ponto de equilíbrio, o que implica dizer que provavelmente a precificação de seus produtos e serviços é feita por meio de custo meta, ou seja, baseado no preço médio de mercado ou na taxa esperada de lucro.

Quadro 24 – Preocupação com racionalização de custos:

10- Existe na organização preocupação com a racionalização de custos?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	21	100%	10	38%	31	66%
NÃO			16	62%	16	34%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 19 – Preocupação com racionalização de custos



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

Absolutamente 100% das empresas de médio porte pesquisadas se preocupam com a racionalização dos custos, o que já se delineou na resposta anterior face à preocupação com o ponto de equilíbrio para fins de precificação.

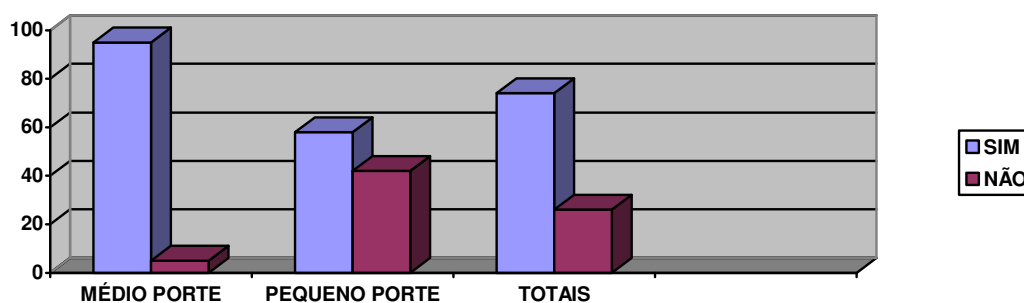
No entanto no que tange as empresas de pequeno porte, não há uma preocupação com racionalização de custos, o que denota uma vulnerabilidade no processo de precificação dos produtos e serviços e possível perda de competitividade.

Quadro 25 – Análise custo versus benefício:

11- Nas ações gerenciais da organização é levada em consideração a análise Custo Versus Benefício?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	20	95%	15	58%	35	74%
NÃO	01	05%	11	42%	12	26%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 20 – Análise custos versus benefício



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

A preocupação com o processo de gestão estratégica de custos nas empresas de pequeno porte, objeto da pesquisa, está confirmada em virtude da consideração da análise Custo versus Benefício para fins gerenciais como fator importante na gestão.

As empresas de pequeno porte confirmam na pesquisa, a inexistência de coerência no trato com o fator custo para fins de gestão dos negócios, pois leva em consideração, em sua maioria, a análise Custo versus Benefício, mas não se preocupam efetivamente com racionalização de custos ou ponto de equilíbrio.

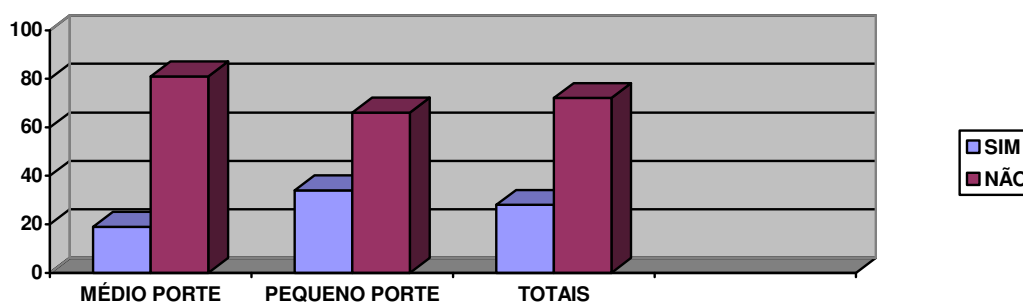
Essa questão significa a identificação de oportunidade para implementação de gestão estratégica de custos nas empresas de pequeno porte.

Quadro 26 – Investimento em benchmarking como estratégia:

12- A organização investe em benchmarking como estratégia?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	04	19%	09	34%	13	28%
NÃO	17	81%	17	66%	34	72%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 21 – Investimento em benchmarking como estratégia



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

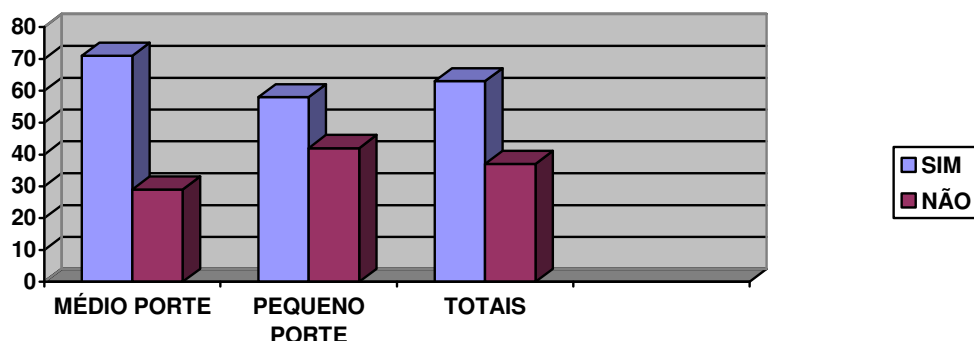
Tanto as empresas de médio quanto de pequeno porte pesquisadas, em sua maioria não demonstram preocupação em analisar, absorver e aplicar as melhores práticas dos concorrentes. Essas empresas não veem com relevância para sua gestão o acompanhamento da concorrência.

Quadro 27 – Conhecimento dos fatores críticos de sucesso:

13- O gestor conhece bem os fatores críticos de sucesso da organização?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	15	71%	15	58%	30	63%
NÃO	06	29%	11	42%	17	37%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 22 – Conhecimento dos fatores críticos de sucesso



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

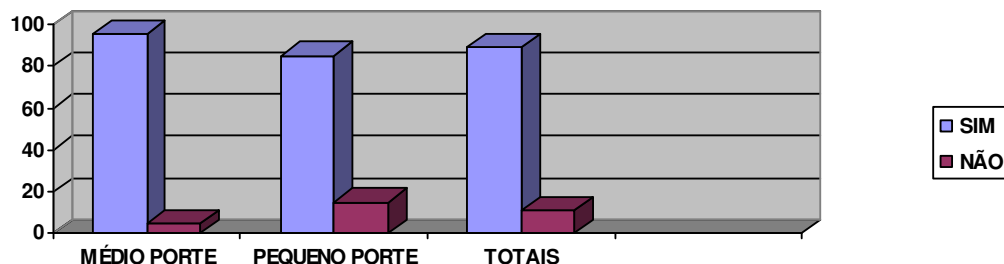
Os gestores das empresas pesquisadas na grande maioria informam conhecer bem os fatores críticos de sucesso de suas organizações, esta informação colide diretamente com a resposta anterior, haja vista ser a análise da concorrência e *benchmarking* fatores importantes de sucesso no gerenciamento dos negócios.

Quadro 28 – Vantagem estratégica com base em modelos de gestão:

14- Sob sua ótica, a obtenção de vantagem estratégica das organizações pode ser estabelecida através de modelos bem estruturados de gestão?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	20	95%	22	85%	42	89%
NÃO	01	05%	04	15%	05	11%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 23 – Vantagem estratégica com base em modelos de gestão



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

A maioria dos gestores das empresas pesquisadas concorda que um modelo adequado e bem estruturado de gestão implica a obtenção de vantagem estratégica.

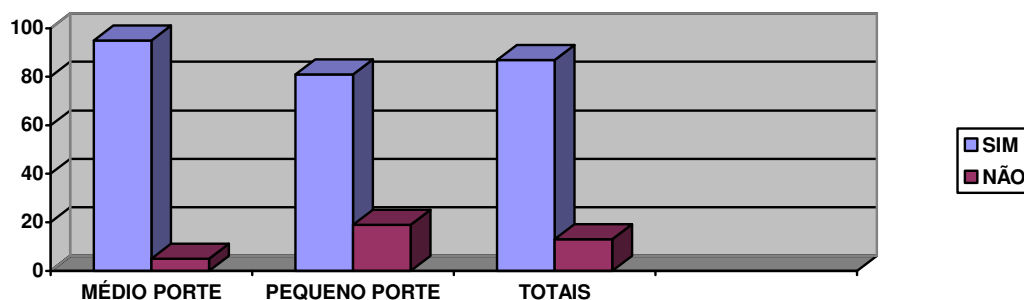
Esse resultado indica a demanda por um modelo de gestão que considere a organização das atividades e seu fluxo informacional como fator importante na gestão de negócios.

Quadro 29 – Vantagem estratégica com base em controladoria como instrumento de gestão nos negócios de pequeno e médio porte:

15- A Controladoria utilizada como instrumento de gestão pode influenciar positivamente na obtenção de vantagem estratégica na gerência de negócios de pequeno e médio porte?	MÉDIO PORTE		PEQUENO PORTE		TOTAIS	
SIM	20	95%	21	81%	41	87%
NÃO	01	05%	05	19%	06	13%
	21	100%	26	100%	47	100%

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008.

Gráfico 24 – Vantagem estratégica com base em controladoria como instrumento de gestão nos negócios de pequeno e médio porte



Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, 2008

Outro fator importante é o de que a grande maioria considera a controladoria

como um instrumento de gestão que pode contribuir positivamente na gestão de negócios. Portanto um modelo que insira em seu conteúdo elementos de controladoria pode ser diferencial na obtenção de vantagem competitiva por parte dessas organizações.

5.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA

Diante da tabulação e análise crítica da pesquisa identifica-se a necessidade de uma organização geral no que se refere ao processo de gestão da maioria dessas empresas, vislumbrando oportunidade para que o gestor contábil contribua de forma efetiva para a melhoria do desempenho e da gestão dos negócios através da disponibilização de um modelo bem estruturado com base em um sistema informacional de controladoria e planejamento estratégico.

Para fins de ratificação e validação do diagnóstico foi aplicado questionário aos gestores do Escritório de Contabilidade Sprada & Rossetim Contadores Associados, todos com formação acadêmica na área contábil e com larga experiência na prestação de serviços contábeis através do escritório a empresas de todos os portes e atuantes em todos os segmentos econômicos.

Com base na pesquisa e na experiência vivenciada diuturnamente no escritório no que tange a gestão contábil das empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, é consenso do grupo que a implantação de um modelo integrado de gestão com base no sistema de informações de controladoria e planejamento estratégico tem reflexo positivo no controle e organização das atividades.

Observa-se ainda que as empresas não podem, na atual conjuntura, funcionar de modo amador, por intuição ou por tentativa e erro.

Porém, em que pese seja unânime no grupo a opinião de que o plano de negócios, por ser de fácil entendimento pelo empresário na implantação de novos negócios ou reestruturação de empreendimentos é um instrumento importante para fins de organização do processo de gestão das empresas, o mesmo não é sugerido como alternativa aos clientes do escritório.

Não se tem conhecimento por parte dos gestores do escritório que o mesmo seja indicado por outros gestores contábeis.

O grupo considera o plano de negócios como instrumento adequado para a implantação de um modelo de gestão nas organizações, principalmente as de médio porte. Há a possibilidade de se inserir no serviço disponível de organização de empresas, prestado pelo escritório para fins de contribuição à melhoria da competitividade, o plano de negócios.

É consenso que há no cenário econômico a necessidade de incrementar esse plano de negócios com a inserção de elementos de controladoria e planejamento estratégico integrados para efetiva contribuição à gestão dos negócios. Pela facilidade de compreensão e implantação por parte do gestor, um plano de negócios apresenta-se como alternativa para implantação de um modelo de gestão.

Portanto, identifica-se aqui oportunidade e demanda dos gestores contábeis por um modelo de plano de negócios que englobe também sistema informacional de controladoria e planejamento estratégico, desde que o cliente seja adequadamente instruído e considere seu gestor contábil como aliado e suporte à interpretação dos resultados e busca de vantagem competitiva, e não somente para cumprimento das obrigações fiscais e legais.

5.3 ENTREVISTA APLICADA CONSULTORIA SEBRAE/PR

Trata-se de entrevista elaborada exclusivamente para aplicação com o intuito de subsidiar o desenvolvimento de um modelo de gestão como alternativa proposta para negócios de pequeno e médio porte com utilização da controladoria e planejamento estratégico como instrumento de gestão.

A entrevista foi conduzida nas dependências do SEBRAE/PR na data de 14 de fevereiro de 2008.

Foi entrevistado o Sr. Paulo Tadeu Graciano, Economista e Consultor de empresas no SEBRAE/PR, com mais de vinte (20) anos de experiência em palestras e cursos gerenciais ministrados para empresários e acadêmicos nas áreas de: finanças, empreendedorismo, plano de negócios e comércio exterior.

Entrevista:

- 1. O SEBRAE oferece programas ou processos de gestão com integração das diversas atividades e setores da organização?**

Sr. Paulo:

Sim, programa **SEBRAE relacionamento** consiste em uma solução de consultoria a qual procura analisar a empresa como um organismo completo.

- 2. Existe um programa que proporcione visão global da organização para fins de diagnóstico?**

Sr. Paulo:

Tanto os projetos coletivos específicos quanto o **SEBRAE Relacionamento**

proporciona uma visão geral e global da empresa.

- 3. Algum projeto do SEBRAE aplica ou indica a integração das atividades como fator de obtenção de vantagem estratégica e vantagem competitiva?**

Sr. Paulo:

Como dito anteriormente tanto o **SEBRAE Relacionamento** com os projetos setoriais específicos focam principalmente a integração das atividades.

- 4. É delimitada nos programas do SEBRAE a importância do cliente interno na busca de resultados globais das organizações e o reflexo das atividades de cada setor no desempenho e gestão de outros setores?**

Sr. Paulo:

O cliente interno é peça fundamental, pois é ele que vai fazer acontecer no dia-a-dia às mudanças na gestão da empresa e sem isto o processo não acontece.

- 5. É ressaltada a importância da aplicação de um modelo de gestão planejado adequado às necessidades da empresa com base em ferramentas gerenciais disponíveis, ou seja, uma forma organizada de desenvolver e controlar as atividades?**

Sr. Paulo:

Os modelos propostos são sempre dentro do foco de pequenos negócios, onde o planejamento é base do processo.

6. Os consultores SEBRAE conhecem os procedimentos ou processos de controladoria?

Sr. Paulo:

O SEBRAE tem como norma padrão sempre capacitar e qualificar os consultores envolvidos em cada um dos projetos dentro dos objetivos específicos destes mesmos projetos.

7. O SEBRAE aplica ou indica instrumentos de gestão baseados em controladoria para os gestores e / ou empresários?

Sr. Paulo:

Como todo o processo de diagnóstico está baseado na integração das informações desta forma a controladoria está dentro do contexto.

8. Após o diagnóstico, o SEBRAE indica ou disponibiliza um modelo de gestão aos gestores e / ou empresários?

Sr. Paulo:

Indica e implanta o modelo implantado no programa SEBRAE relacionamento.

9. Em linhas gerais pode descrever o modelo?

Sr. Paulo:

O modelo é baseado na integração das informações de produção, financeira, marketing, contemplando a empresa como um organismo vivo e integrado onde uma decisão e determinada atividade influencia todas as demais atividades da empresa.

10. Em geral, o preparo acadêmico e operacional do gestor é o suficiente ou adequado para absorção do processo de diagnóstico e aplicação das medidas sugeridas?

Sr. Paulo:

Normalmente não. Principalmente porque o SEBRAE orienta empresas cujos gestores carecem de formação acadêmica em gestão ou porque tem formação totalmente diversa àquela exigida na condução de pequenos negócios.

11. Após o diagnóstico, existe acompanhamento do SEBRAE junto à organização ou gestor, na efetiva aplicação do modelo ou medidas propostas?

Sr. Paulo:

O acompanhamento está em fase de implantação dentro do programa SEBRAE relacionamento.

5.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A ENTREVISTA

Existe em fase de implantação no SEBRAE/PR, um programa chamado SEBRAE Relacionamento que busca analisar a empresa como um organismo completo, visando diagnosticar a situação dessa organização de uma forma global. Considerando ainda importante para fins de aplicação e sugestão de modelo de gestão, ter-se uma visão geral da empresa.

Esse programa tem como seu foco principal a integração das atividades como caminho para a obtenção de vantagem estratégica e competitiva.

Considera-se também de fundamental importância a gestão do cliente interno, pois ele está diretamente inserido no contexto operacional de mudança cultural e será responsável pelas integrações necessárias entre todas as atividades produtivas ou auxiliares da organização.

O SEBRAE considera o planejamento como base do processo de gestão das empresas de pequeno porte e identifica a necessidade de disponibilização de um modelo planejado de acordo com as características da empresa.

A maioria dos consultores do SEBRAE/PR não conhece, especificamente os processos ou procedimentos de controladoria, mas são sempre capacitados e qualificados para cada um dos projetos em que atuam observando-se a especificidade de cada projeto. Elementos de controladoria são considerados nos treinamentos dos Consultores, pois basicamente todos os projetos demandam em diagnóstico, o que implica a integração de informações e consequentemente dentro do contexto da controladoria.

O modelo atual de gestão disponibilizado pelo SEBRAE/PR aos empresários é especificamente o programa SEBRAE Relacionamento, que se baseia na integração das informações de produção, finanças e marketing, buscando visualizar a empresa de forma global onde inclusive o processo decisório de uma atividade influencia as demais.

No plano de negócios disponibilizado pelo SEBRAE, não há a consideração de elementos de controladoria integrados com o planejamento estratégico.

Portanto, identifica-se aqui tanto quanto na entrevista de validação da pesquisa respondida pelos gestores de Sprada & Rossetim Contadores Associados, a demanda pela apresentação de um modelo de gestão que seja de fácil entendimento e aplicação, principalmente pelo gestor de negócios de pequeno porte.

Além do que fica explícita a importância da entrevista como complemento das pesquisas e sua contribuição para construção do modelo.

Reitera-se então a oportunidade que os gestores contábeis, sejam internos ou escritórios contábeis, têm de disponibilizar como alternativa no seu rol de serviços, um modelo de gestão inserido em um plano de negócios, com elementos que são principalmente de domínio dos contadores, como controladoria e planejamento estratégico.

6 MODELO INTEGRADO DE GESTÃO

Discorre-se nesse capítulo especificamente sobre o Modelo Integrado de Gestão – MIG construído.

6.1 MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

O levantamento bibliográfico significou subsídio teórico importante para a construção do modelo em conjunto com as análises do resultado das pesquisas (Capítulo 4), e indicou explicitamente que há demanda por um modelo de gestão nos moldes do desenvolvido no presente trabalho.

Como fator de complemento e ratificação da pesquisa da organização contábil, aplicou-se entrevista com a consultoria SEBRAE/PR, especificamente no setor onde são conduzidas as ações de treinamento, consultoria e desenvolvimento de ferramentas de gestão para novos empreendedores e gestores de negócios em andamento.

A pesquisa aplicada aos gestores, a entrevista feita com a consultoria SEBRAE/PR e a revisão documental e teórica em conjunto corresponderam ao subsídio necessário para a construção do modelo.

O plano de negócios elaborado pelo SEBRAE foi base inicial para desenvolvimento e construção do modelo de gestão integrado, em virtude de ser instrumento de fácil acesso e assimilação pelos gestores de negócios de pequeno e médio porte.

Além disso, o SEBRAE é ponto convergente na busca de informações e base para implantação de novos negócios ou consolidação de empreendimentos já existentes, para a maioria dos gestores e empreendedores de negócios de pequeno e médio porte. Isto significa considerar que os instrumentos, ações e materiais desenvolvidos e aplicados pelo SEBRAE baseiam-se nas necessidades dessas organizações e na demanda mercadológica, sempre decorrente de diagnósticos setoriais.

O sistema de informação de controladoria, o planejamento estratégico e o planejamento operacional são integrados ao plano de negócios SEBRAE, concluindo o modelo como etapas complementares e seqüentes no modelo de gestão.

Cada etapa do modelo foi desenvolvida de modo analítico e com vistas a facilitar sua aplicabilidade, como necessidade de validação em cada fase, para fins de ganho em tempo e eliminação de possível retrabalho.

Para teste e validação do modelo desenvolvido, disponibilizou-se o mesmo em sua forma analítica, para especialistas da área contábil, atuantes em escritórios contábeis e docentes na academia especificamente nas disciplinas de contabilidade e controladoria, com conhecimento técnico e experiência, reconhecidos na área. Conduziu-se a análise crítica do modelo de forma individual e colegiada, culminando com parecer técnico onde consta também a qualificação de cada analista parecerista.

Portanto, o modelo integrado de gestão do presente trabalho é desenvolvido a partir das análises críticas dos resultados das pesquisas e entrevistas aplicadas e moldado com vistas a atender a necessidade de organização e planejamento das atividades de gestão das empresas de pequeno e médio porte.

Identifica-se o plano de negócios como instrumento facilitador na implantação e reorganização dos empreendimentos de pequeno e médio porte. Isto ocorre principalmente em virtude de que o plano de negócio é conciso e de fácil assimilação e visualização pelos gestores e empreendedores de negócios de pequeno e médio porte.

O desenvolvimento e aplicação passo a passo do plano de negócio com o acompanhamento da consultoria SEBRAE, implica, caso o gestor ou empreendedor leve a termo o plano em todas as suas etapas, consistência, organização e competitividade do negócio.

Denomina-se o modelo integrado de gestão construído de Modelo Integrado de Gestão - MIG.

Ratifica-se que o SEBRAE é um dos órgãos mais procurado pelos gestores e empreendedores para implementação de novos empreendimentos e reestruturação de negócios, no que tange a empresas de pequeno e médio porte, com base nessa premissa utilizamos como base o plano de negócios do SEBRAE, disponível em www.sebrae.com.br (Como elaborar um plano de negócio).

Quadro 30 – Modelo de Gestão

Modelo integrado de gestão

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO - MIG	
ETAPA 1	
Sumário Executivo	
1.1	<p>Resumo dos principais pontos do plano de negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Em que consiste o negócio; ○ Quais os principais produtos e/ou serviços serão oferecidos; ○ Qual o público alvo (principais clientes); ○ Qual será a localização da empresa e por que; ○ Qual o montante de capital será investido; ○ Qual o lucro esperado; ○ Qual o tempo de retorno do capital investido.
1.2	<p>Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Informar os dados dos responsáveis pela gestão do negócio;

<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar o perfil profissional e as competências dos gestores e/ou sócios; ○ Breve relato das experiências anteriores de gestão. <p>1.3 Dados do empreendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualificação do empreendimento e do empreendedor responsável (nome; CNPJ e CPF). <p>1.4 Missão da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ É a razão da existência da empresa, identifica e dá rumo aos negócios; ○ Para definição da missão procura-se responder as seguintes questões: <ul style="list-style-type: none"> - Qual é o negócio? - Quem é o consumidor? - O que é valor para o consumidor? - O que é importante para os funcionários, sócios, comunidade e fornecedores? <p>1.5 Setores de atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qual será o setor de atuação da empresa: Agropecuária, Indústria, Comércio, Prestação de Serviços, por exemplo. <p>1.6 Forma jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Constituição formal da empresa, ou seja, como a organização será tratada pela Lei; ○ As formas jurídicas mais comuns nas empresas de pequeno e médio porte: Sociedade Limitada e Empresário (deve-se consultar um contabilista para verificação da forma jurídica mais adequada para a empresa). <p>1.7 Enquadramento tributário:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar qual a melhor forma de enquadramento no âmbito Federal, Estadual e Municipal, considerando-se os regimes Normal e SIMPLES. <p>1.8 Capital Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Representa todos os recursos utilizados na montagem do negócio, colocados à disposição pelo empreendedor ou sócios; ○ Deve-se determinar, em caso de sociedade, o valor de investimento de cada sócio e seu respectivo percentual. <p>1.9 Fonte de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se os recursos aplicados no negócio serão próprios ou captados de terceiros, ou ainda ambos; ○ Como serão obtidos os recursos, se houver captação. 	<p style="text-align: center;">ETAPA 2</p> <p style="text-align: center;">Análise de Mercado</p> <p>2.1 Estudo dos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificação do cliente (pessoa física, pessoa jurídica, etc.); ○ Quais são as características gerais dos clientes; ○ Pesquisa de localização do cliente; ○ Aplicação de pesquisa de comportamento do consumidor; <p>2.2 Estudo dos concorrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise crítica da concorrência; ○ Prática de Benchmarking; <p>2.3 Estudo dos fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificação da qualidade, condições de pagamento, preço, prazo de entrega; ○ Visita em feiras; ○ Manter cadastro atualizado e com mais de uma alternativa para cada necessidade de compra; ○ Negociação ganha-ganha.
---	---

ETAPA 3	
Plano de Marketing	
3.1	<p>Descrição dos principais produtos e serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Descrição detalhada dos principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados.
3.2	<p>Preço:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição de quanto o consumidor irá pagar, de acordo com a composição dos custos (operacionais e não operacionais – fixos e variáveis) e da margem de retorno esperada; ○ Estabelecer política de preços e descontos.
3.3	<p>Estratégias promocionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elencar formas de promoção dos produtos e serviços; ○ Determinação das estratégias de divulgação dos produtos e serviços.
3.4	<p>Estrutura de comercialização:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Quais canais de distribuição serão utilizados; ○ Se a equipe de vendas será interna ou externa; ○ Ser-se-ão utilizados representantes comerciais;
3.5	<p>Localização do negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar a melhor localização para o negócio demanda em pesquisa de mercado; ○ Análise do contrato, condições de pagamento e prazos (se for alugado); ○ Verificação das condições de segurança; ○ Proximidade dos Fornecedores (influência no custo); ○ Proximidade dos concorrentes; ○ Verificar o fluxo de pessoas na região.
ETAPA 4	
Plano Operacional	
4.1	<p>Layout ou arranjo físico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Distribuição adequada dos setores da empresa; ○ Um arranjo físico adequado proporciona: aumento da produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; ○ Melhor localização dos produtos; ○ Melhor comunicação entre os setores e pessoas.
4.2	<p>Capacidade produtiva / comercial / serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar projeção realista de vendas, produção ou serviços; ○ Levar em consideração: o tipo de produto ou serviço; as instalações; o maquinário necessário; disponibilidade financeira; fornecimento de matéria-prima e tamanho do mercado.
4.3	<p>Processos operacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ É o registro de como vai operar a empresa; ○ Descrição de como serão feitas as diversas atividades, etapa por etapa; ○ Identificação do que precisa ser feito, quem fará e quais os materiais e equipamentos necessários.
4.4	<p>Necessidade de pessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio; ○ Delimitação das qualificações necessárias para consecução das tarefas; ○ Ver disponibilidade de mão-de-obra qualificada; ○ Identificar necessidade de treinamento da mão-de-obra; ○ Não esquecer de considerar a legislação trabalhista vigente.

ETAPA 5	
Plano Financeiro	
5.1	<p>Estimativa de investimentos fixos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estimar o valor todos os bens que deverão ser comprados para funcionamento do negócio, mediante pesquisa;
5.2	<p>Capital de giro:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O capital de giro é o montante em dinheiro necessário para o funcionamento normal da empresa; ○ Estimar o capital de giro para o começo das operações.
5.3	<p>Investimentos pré-operacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gastos realizados antes do início das atividades da empresa.
5.4	<p>Resumo do Investimento Total:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A soma da estimativa dos investimentos, capital de giro e estimativa de investimentos pré-operacionais, será o total a ser investido inicialmente no negócio.
5.5	<p>Estimativa do faturamento mensal da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estimar o faturamento considerando inicialmente o preço praticado pelos concorrentes diretos ou preço de mercado; ○ As previsões de vendas devem ser feitas com base na avaliação do potencial de mercado e na capacidade produtiva;
5.6	<p>Estimativa do custo unitário da matéria-prima, materiais diretos e terceirizações (no caso de indústria):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cálculo do custo com materiais (matéria-prima e embalagem) para cada unidade fabricada.
5.7	<p>Estimativa dos custos de comercialização:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Registro dos gastos com impostos e comissões pagas sobre vendas; ○ Calcula-se aplicando o percentual dos impostos e das comissões sobre o total de vendas previstas.
5.8	<p>Apuração os custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição.
5.9	<p>Estimativa dos custos com mão-de-obra:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir quantas pessoas serão contratadas para realizar as atividades do negócio; ○ Elaborar pesquisa salarial e adequá-la a realidade da empresa; ○ Não esquecer dos encargos sociais e salários indiretos (benefícios);
5.10	<p>Estimativa do custo com depreciação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Depreciação significa a perda com o desgaste ou obsolescência dos bens utilizados na produção ou imobilizado; ○ Elencar as máquinas, equipamentos, veículos e demais bens imobilizados, de acordo com sua vida útil e taxa correspondente de depreciação; ○ Lembrar que pode ter máquinas e equipamentos sendo utilizados em mais de um turno, o que pode significar depreciação acelerada.
5.11	<p>Estimativa dos custos fixos operacionais mensais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estimativa dos custos que não se alteram em função do volume de produção que em sua maioria podem ser objeto de contratos firmados ou estimados com base em gastos históricos anteriores. São os custos que ocorrerão mesmo que não haja produção.
5.12	<p>Demonstrativo de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projeção de resultados com base nas receitas, custos e despesas estimadas; ○ Possibilita projeção do resultado apontando a potencialidade de lucro ou prejuízo.

5.13 Indicadores de viabilidade:

- Ponto de equilíbrio: É quanto à empresa precisa faturar para pagar todos os seus gastos em determinado período.
- Lucratividade: É o índice que mede o lucro líquido em relação às vendas e relaciona-se diretamente com a competitividade da empresa.
- Rentabilidade: Indica a atratividade do negócio, pois mede o retorno do capital investido pelos sócios.
- Prazo de retorno do investimento: Indica também a atratividade e expõe o tempo necessário para que o investidor recupere seu investimento.

ETAPA 6

Construção de Cenários

6.1 Projeção e simulação de cenários:

- Com base em estimativas e tendências de mercado simular valores e situações nos diversos cenários (pessimista e otimista);
- Elencar sempre alternativas com base nos resultados da projeção e simulação;
- Definir ações preventivas e corretivas que possam ser operacionalizadas rapidamente;
- Tentar potencializar as situações favoráveis.

ETAPA 7

Avaliação Estratégica

7.1 Análise da Matriz F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças):

- Análise dos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos proprietários e do mercado;
- Faça uso das forças; explore as oportunidades; elimine as fraquezas e evite as ameaças.

ETAPA 8

Avaliação do Plano de Negócio (Diagnóstico)

8.1 O Plano de Negócio desenvolvido deverá ser base para o planejamento da organização, sendo constantemente consultado, acompanhado, corrigido, ajustado e alterado. O Plano de Negócio deve servir para auxiliar na tomada de decisão mais adequada, além de servir de diagnóstico atualizado da empresa:

- Aplicação de questionários periódicos aos gestores e colaboradores;
- Entrevista com gestores;
- Pesquisa e análise de variáveis ambientais internas e externas;
- Descrição e proposta de ajuste de atividades operacionais;
- Análise e avaliação do Fluxo Informacional;
- Análise e avaliação do Fluxo operacional;
- Análise Crítica do Diagnóstico;
- Propostas de ajustes.

ETAPA 9

Sistema de Informação de Controladoria

9.1 Definição do Sistema de Informação Integrado com base em Controladoria sendo estabelecido o fluxo de informações onde se lê com clareza absoluta o impacto, reflexo e integração informacional das diversas atividades:

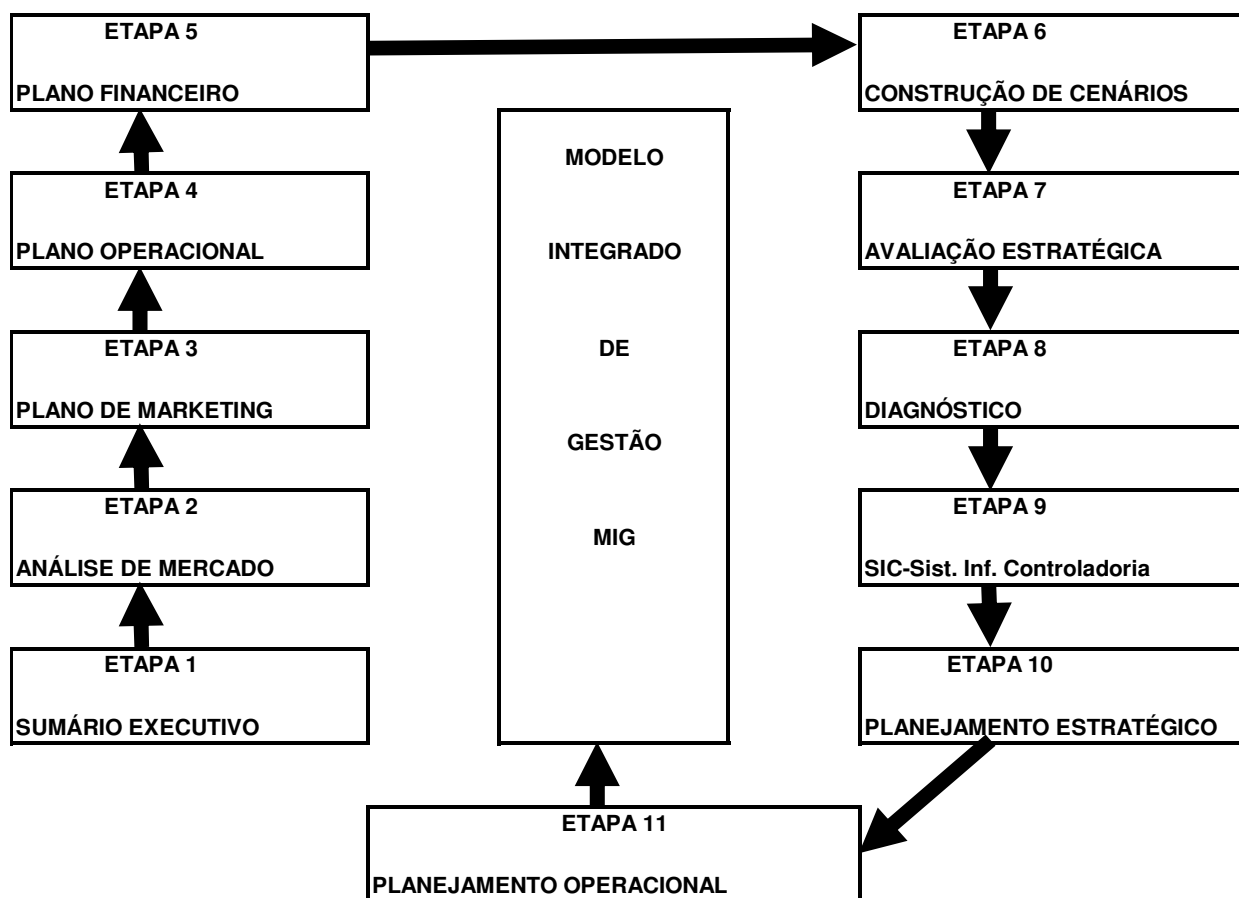
- Definição e delimitação do sistema de informação gerencial com base no diagnóstico;
- Definição e determinação do fluxo integrado de informações adequado à organização com base no diagnóstico;

<ul style="list-style-type: none"> ○ Delimitação de responsabilidades e atribuições no processo informacional; ○ Definição dos tipos de relatórios gerenciais necessários à tomada de decisão; ○ Tratamento das informações (análise crítica; cobrança; ações a serem tomadas no recebimento e disseminação; análise custo versus benefício); ○ Apresentação da informação para tomada de decisão; ○ Definição do processo de tomada de decisão e suas variáveis; ○ Análise Crítica periódica do Sistema de Informação com propostas de ajustes.
ETAPA 10
Planejamento Estratégico
<p>10.1 O Planejamento Estratégico deve ser estabelecido com base no plano de negócio e considerar a importância deste para a gestão dos negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico geral da organização, das atividades, processos, fluxos informacionais e operacionais; ○ Análise crítica do diagnóstico; ○ Reformulação das estratégias da organização com vistas a atingir seus objetivos de curto, médio ou longo prazo; ○ Definição de diretrizes, políticas, estratégias, através de análise crítica de variáveis ambientais (internas e externas); ○ Delimitação de responsabilidades e atribuições; ○ Definição da estrutura adequada às operações da organização; ○ Implantação de Planejamento Estratégico por Setor; por Departamento; ○ Implantação de Planejamento Estratégico global e integrado; ○ Análise crítica periódica avaliativa do planejamento estratégico.
ETAPA 11
Planejamento Operacional
<p>11.1 Definição de como será operacionalizado o planejamento estratégico e o Sistema de Informação da Controladoria no Plano de Negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição da operacionalização dos planos, políticas, objetivos e procedimentos operacionais, com observância no conteúdo do Planejamento Estratégico; ○ Definição dos Fatores Críticos de Sucesso; ○ Definição de fluxo e cronograma de implantação das ações operacionais do Plano Estratégico; ○ Definição das responsabilidades pela execução, operação e consecução do planejamento e integração das informações; ○ Implantação de Plano Orçamentário setorial; por departamento e global; ○ Análise crítica avaliativa periódica do processo de planejamento e execução do plano operacional.

Fonte: Autor

6.2 DESENHO SEQUENCIAL DO MODELO

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO - MIG



Fonte: Autor

6.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O CAPÍTULO

Confirma-se a importância e necessidade das pesquisas aplicadas (Capítulo 4), junto com a pesquisa documental, como subsídio para a construção do modelo integrado de gestão.

Reitera-se aqui que a escolha do modelo de plano de negócio do SEBRAE como elemento base e chave para construção do modelo, dá-se em virtude de que o mesmo além de ser de fácil assimilação é disponibilizado por um órgão com credibilidade no meio empresarial e que significa fonte de informação e consultoria à maioria dos gestores de empreendimentos em andamento e de novos negócios.

Foi estruturado o MODELO INTEGRADO DE GESTÃO - MIG, que é o modelo de gestão proposto e construído, em cada uma das fases, como vistas a facilitar a operacionalização das atividades inerentes a cada etapa e a gestão consolidada dos negócios.

O detalhamento e a confirmação da ação em cada uma, das etapas indica maior segurança na consolidação do processo de gestão dessas empresas, pois em princípio há necessidade de integração e análise crítica de cada fase e possibilidade de correção de rumo bem como ajustes rápidos.

São utilizados instrumentos (formulários) pré-definidos em formato simples e de fácil assimilação para implantação do instrumento, que ordenados em sequência lógica, englobam todas as etapas passo a passo e remetem à interpretação com precisão das informações necessárias para aplicação do modelo na gestão dos negócios, bem como controle do processo.

Para implantação do modelo é fundamental o preenchimento e

acompanhamento do formulário 1 (*Check List* de Implantação), onde há o controle de cada uma das etapas e responsabilidades, bem como situação atualizada da ação proposta.

Há ainda, outro fator importante a ser considerado no processo de implantação e posterior manutenção do modelo que é a necessidade de preparo dos gestores, além de que deverá haver ambiente interno na empresa, propício para inclusão desse formato de gestão.

Isso implica observação de alguns fatores e algumas condições que favoreçam a aplicação do modelo: estrutura organizacional da empresa; estilo de gestão; preparo técnico do gestor e seu corpo gerencial; comprometimento de todos com os objetivos da empresa; flexibilidade e reação rápida às mudanças; gestor contábil que contribua além dos relatórios e operações de praxe; disponibilidade de capital de giro; controle financeiro adequado, conhecimento do mercado e do ramo de atuação; gestão motivacional, entre outros aspectos.

Sugere-se ainda que o gestor, caso não domine o processo de implantação e as ferramentas que serão implementadas, procure suporte técnico preferencialmente junto ao seu gestor contábil que pode e deve contribuir com a gestão e estrutura gerencial da empresa, pois domina as ferramentas do modelo e conhece a organização em todas as suas operações, estando, portanto apto e habilitado para contribuir nos procedimentos de adequação ao modelo.

6.4 CONSTRUÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE (MODELOS DE FORMULÁRIOS)

Formulário 1 – CHECK LIST DE IMPLANTAÇÃO

CHECK LIST DE IMPLANTAÇÃO – CONTROLE DE COLETA DE INFORMAÇÕES		
PLANO DE NEGÓCIO E GESTÃO		
ETAPA 1 – SUMÁRIO EXECUTIVO		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio		
1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições		
1.3 Dados do empreendimento		
1.4 Missão da empresa		
1.5 Setores de atividade		
1.6 Forma jurídica		
1.7 Enquadramento tributário		
1.8 Capital Social		
1.9 Fonte de recursos		
ETAPA 2 – ANÁLISE DE MERCADO		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
2.1 Estudo dos clientes		
2.2 Estudo dos concorrentes		
2.3 Estudo dos fornecedores		
ETAPA 3 – PLANO DE MARKETING		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
3.1 Descrição dos principais produtos e serviços		
3.2 Preço		
3.3 Estratégias promocionais		
3.4 Estrutura de comercialização		
3.5 Localização do negócio		
ETAPA 4 – PLANO OPERACIONAL		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
4.1 Layout ou arranjo físico		
4.2 Capacidade Produtiva / Comercial / Serviços		
4.3 Processos Operacionais		
4.4 Necessidade de Pessoal		

ETAPA 5 – PLANO FINANCEIRO		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
5.1 Estimativa de investimentos fixos		
5.2 Capital de giro		
5.3 Investimentos pré-operacionais		
5.4 Resumo do investimento total		
5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa		
5.6 Estimativa do custo unitário da matéria-prima / materiais		
5.7 Estimativa dos custos de comercialização		
5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias		
5.9 Estimativa dos custos com mão-de-obra		
5.10 Estimativa de custo com depreciação		
5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais		
5.12 Demonstrativo de resultados		
5.13 Indicadores de viabilidade		
ETAPA 6 – CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
6.1 Projeção e simulação de cenários		
ETAPA 7 – AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
7.1 Análise da matriz F. O. F. A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)		
ETAPA 8 – AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO (DIAGNÓSTICO)		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
8.1 Diagnóstico atualizado da empresa		
ETAPA 9 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CONTROLADORIA		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
9.1 Definição do sistema de informação integrado		
ETAPA 10 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
10.1 Planejamento estratégico		
ETAPA 11– PLANEJAMENTO OPERACIONAL		
FASE / ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	STATUS
11.1 Planejamento operacional		

ANÁLISE CRÍTICA – CONSIDERAÇÕES GERAIS

Fonte: Autor

Formulário 2 – COLETA ANALÍTICA DE DADOS

COLETA ANALÍTICA DE DADOS				
ETAPA:				
ATIVIDADE:				
PRAZO:				
Descrição analítica da ação	Responsável	Data Início	Data Final	Status

Fonte: Autor

FORMULÁRIOS PARA DESENVOLVIMENTO DO SUMÁRIO EXECUTIVO

Formulário 3 – RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO NEGÓCIO

1.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO NEGÓCIO	
Indicadores de viabilidade	Valor
Lucratividade	
Rentabilidade	
Prazo de retorno do investimento	
Ponto de equilíbrio	

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 4 – DADOS DOS EMPREENDEDORES

1.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES; EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES	
Nome	
Endereço	
Cidade	Estado
Telefone residencial	Telefone celular
Perfil Acadêmico e Profissional (breve currículo)	
Atribuições e responsabilidades do sócio (atividades a serem desempenhadas na sociedade)	

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 5 – DADOS BÁSICOS DO EMPREENDIMENTO

1.3 DADOS DO EMPREENDIMENTO
Nome da empresa
CNPJ / CPF

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 6 – MISSÃO DA EMPRESA

1.4 MISSÃO DA EMPRESA; VISÃO DE FUTURO E VALORES (O que a empresa visa focalizar; perspectivas futuras e valores a serem trabalhados e aplicados)

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 7 – SETORES / SEGMENTOS DE ATIVIDADE

1.5 SETORES DE ATIVIDADE (Segmento (s) de atuação da empresa)					
Agronegócios		Indústria		Comércio	
Serviços		Indústria e Comércio		Indústria e Serviços	
Comércio e Serviços		Indústria, Comércio e Serviços		Outros*	
* Especificar segmentos não relacionados acima:					

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 8 – FORMA JURÍDICA

1.6 FORMA JURÍDICA					
Empresário		Sociedade Limitada		Outra*	
* Especificar outra forma jurídica:					

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 9 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

1.7 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO					
1.7.1 – FEDERAL		1.7.2 - ESTADUAL		1.7.3 - MUNICIPAL	
Regime SIMPLES		ICMS - Simplificado		ISS – Imposto sobre serviço	
Regime NORMAL		ICMS - Normal			

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 10 – COMPOSIÇÃO CAPITAL SOCIAL

1.8 CAPITAL SOCIAL		
Nome do Sócio	Valor (R\$)	% Participação

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 11 – FONTES DE RECURSOS

1.9 FONTE DE RECURSOS (Descrição da origem dos recursos necessários para abertura da empresa)

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

FORMULÁRIOS PARA DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE DE MERCADO

Formulário 12 – ESTUDO DOS CLIENTES

2.1 ESTUDO DOS CLIENTES**Público alvo (perfil dos clientes)**

Comportamento dos clientes (Razões que os levam a comprar e/ou consumir)

Área de abrangência (onde estão os clientes? / mercado a ser trabalhado)

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 13 – ESTUDO DOS CONCORRENTES

2.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES**NOME DO CONCORRENTE:**

ITEM ANALISADO	CONCORRENTE	NOSSA EMPRESA
Qualidade		
Preço		
Condições de pagamento		
Localização		
Atendimento		
Serviços aos Clientes		
Garantias oferecidas		

Análise crítica:

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 14 – ESTUDO DOS FORNECEDORES

2.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES			
	Fornecedor 01	Fornecedor 02	Fornecedor 03
Nome do fornecedor			
Especificação dos itens para aquisição			
Preço			
Condições de pagamento			
Prazo de entrega			
Localização			

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

FORMULÁRIOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING

Formulário 15 – PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS (de fabricação; para revenda e serviços a serem prestados)

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 16 – PREÇO

3.2 PREÇO

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 17 – ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

3.2 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS (Descrever estratégias de promoção e divulgação)

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 18 – ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

[illegible]

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 19 – LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

[illegible]

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

FORMULÁRIOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO OPERACIONAL

Formulário 20 – LAYOUT

4.1 LAYOUT (Arranjo físico)
Desenho da disposição física das áreas (pessoas, máquinas, móveis, equipamentos):

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 21 – CAPACIDADE PRODUTIVA

4.2 CAPACIDADE PRODUTIVA / COMERCIAL / SERVIÇOS (Capacidade máxima de produção; volume de produção inicial)

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 22 – PROCESSOS OPERACIONAIS

4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS (Descrição de como serão executadas as principais atividades do negócio)

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 23 – NECESSIDADE DE PESSOAL

4.4 NECESSIDADE DE PESSOAL

Cargo / Função	Qualificações necessárias	Competências necessárias

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

FORMULÁRIOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO FINANCEIRO

Formulário 24 – ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

5.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS (Imobilizado)

	Máquinas e equipamentos	Móveis e utensílios	Veículos
Descrição			
Quantidade			
Preço unitário			
Total			

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 25 – NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

5.2 CAPITAL DE GIRO					
5.2.1 Estimativa de estoque inicial					
Descrição	Quantidade	X	Valor unitário	=	Total
Total					
5.2.2 Caixa mínimo					
Passo 1 – Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas					
Prazo Médio de vendas	%	X	Número de dias	=	Média ponderada em dias
A vista					
A prazo					
Prazo médio total					
Passo 2 – Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras					
Prazo Médio de compras	%	X	Número de dias	=	Média ponderada em dias
A vista					
A prazo					
Prazo médio total					
Passo 3 – Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques					
Necessidade média de estoques			Número de dias		
Passo 4 – Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias					
Recursos da empresa fora de seu caixa					Número de dias
1. Contas a receber - prazo médio de vendas					
2. Estoques – necessidade média de estoques					
Subtotal 1 (1+2)					
Recursos de terceiros no caixa da empresa					
3. Fornecedores – prazo médio de compras					Número de dias
Subtotal 2					
Necessidade líquida de capital de giro em dias (subtotal 1 + subtotal 2)					

Caixa Mínimo	
Custo fixo mensal	R\$
Custo variável mensal	R\$
Custo total da empresa	R\$
Custo total diário (Custo total / 30 dias)	R\$
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	Dias
Caixa Mínimo (Custo total diário X Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias)	R\$
Resumo geral do Capital de Giro	
Descrição	R\$
A - Estoque Inicial	
B - Caixa Mínimo	
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 26 – INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

5.3 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
Investimentos	R\$
Despesas de legalização	
Obras civis e/ou reformas	
Divulgação	
Cursos e Treinamentos	
Outras despesas	
TOTAL	

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 27 – RESUMO DO INVESTIMENTO TOTAL

5.4 INVESTIMENTO TOTAL		
Descrição dos investimentos	R\$	(%)
Investimentos fixos (formulário 5.1)		
Capital de giro (formulário 5.2)		
Investimentos pré-operacionais (formulário 5.3)		
TOTAL		100,00

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 28 – ESTIMATIVA DO FATURAMENTO

5.5 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA					
Produto / Serviço	Quantidade (estimativa de vendas)	X	Preço de venda unitário (R\$)	=	Faturamento total (R\$)
		X		=	
		X		=	
		X		=	
		X		=	
		X		=	
TOTAL					

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 29 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO

5.6 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE MATÉRIA-PRIMA; MATERIAIS DIRETOS E TERCEIRIZAÇÕES					
PRODUTO					
Materiais / insumos usados	Quantidade	X	Custo Unitário (R\$)	=	Total (R\$)
TOTAL					

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 30 – ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

5.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO						
1. IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES						
• Impostos Federais						
Descrição	%	X	Faturamento (formulário 5.5)	Estimado	=	Custo Total (R\$)
SIMPLES	%	X			=	
IRPJ	%	X			=	
PIS	%	X			=	
COFINS	%	X			=	
IPI	%	X			=	
CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido)	%	X			=	

• Impostos Estaduais							
ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços	%	X		=			
• Impostos Municipais							
ISS – Imposto sobre Serviços	%	X		=			
Subtotal 1							
2. GASTOS COM VENDAS							
Descrição	%	X	Faturamento (formulário 5.5)	Estimado	=	Custo (R\$)	Total
Comissões	%	X			=		
Propaganda	%	X			=		
Subtotal 2							
TOTAL (Subtotal 1 + 2)					=		

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 31 – APURAÇÃO DO CUSTO MATERIAIS DIRETOS E MERCADORIAS VENDIDAS

5.8 APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS DIRETOS E/OU MERCADORIAS VENDIDAS						
Produto / Serviço	Estimativa de vendas (em unidades)	X	Custo unitário de materiais / aquisição (R\$)	=	CMD / CMV (R\$)	
		X		=		
		X		=		
		X		=		
		X		=		
TOTAL						

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 32 – ESTIMATIVA DE CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

5.9 ESTIMATIVA DE CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA											
Função	Número de empregados	X	Salário Mensal (R\$)	=	Subtotal (R\$)	X	(%) de encargos sociais	=	Encargos sociais (R\$)	+	Total (R\$)
1		X		=		X		=		+	
2		X		=		X		=		+	
3		X		=		X		=		+	
4		X		=		X		=		+	
TOTAL		X		=		X		=		+	

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 33 – ESTIMATIVA DE CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

5.10 ESTIMATIVA DE CUSTO COM DEPRECIAÇÃO				
Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
5.1 A – Máquinas e Equipamentos				
5.1 B – Móveis e Máquinas				
5.1 C - Veículos				
TOTAL				

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 34 – ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

5.11 ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS	
Descrição	Custo Total Mensal (em R\$)
Aluguel	
IPTU	
Água	
Energia Elétrica	
Telefone	
Honorários Contábeis	
Material de Escritório	
Serviços de Terceiros	
Outras Despesas	
TOTAL	

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 35 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

5.12 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS		
Descrição	(R\$)	%
1.Receita total com vendas		
2. Custos variáveis totais		
(-) Custos com materiais diretos (CMD) e/ou Custos das mercadorias vendidas (CMV)		
(-) Impostos sobre vendas		
(-) Gastos com vendas		
Subtotal dos Custos variáveis totais		
3. Margem de contribuição (1-2)		
4. (-) Custos fixos totais		
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3-4)		

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

Formulário 36 – INDICADORES DE VIABILIDADE

5.13 INDICADORES DE VIABILIDADE
PONTO DE EQUILÍBRIO
LUCRATIVIDADE
RENTABILIDADE
PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

FORMULÁRIOS PARA DESENVOLVIMENTO DA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Formulário 37 – CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

6.1 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS							
Formulário	Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
		Valor (R\$)	%	Valor (R\$)	%	Valor (R\$)	%
5.5	1. Receita total com vendas						
	2. Custos variáveis totais						
5.8	(-) Custos com materiais diretos ou CMV						
5.7	(-) Impostos sobre vendas						
5.7	(-) Gastos com vendas						
	Subtotal 2						
	3. Margem de contribuição (1 – subtotal 2)						
5.11	4. (-) Custos fixos totais						
	5. Lucro / Prejuízo Operacional (3-4)						

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

FORMULÁRIO PARA DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Formulário 38 – AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

7.1 ANÁLISE DA MATRIZ F. O. F. A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças)		
	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
Pontos Fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Cláudio Afrânio Rosa – SEBRAE, 2007.

FORMULÁRIO PARA DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Formulário 39 – AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

8.1 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO (Diagnóstico Atualizado)
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO
1. Está sendo efetuada a análise crítica de cada fase e/ou etapa do plano de negócio e gestão?
2. Estão sendo observados para a tomada de decisão os relatórios gerenciais e o resultado das análises críticas?
3. As informações necessárias estão disponibilizadas para acesso aos gestores em tempo hábil e de forma clara e concisa para a tomada de decisão?
4. São validadas todas as etapas de integração das diversas atividades da organização?
5. São feitas análises críticas do processo de integração operacional periodicamente?
6. Os gestores e/ou a alta direção acompanham, cobram, analisam e observam os relatórios gerenciais na gestão dos negócios?

7. São feitas análises de resultado através de relatórios gerenciais com base no processo de controladoria e nos relatórios contábeis e em conjunto com o contador?
8. Há revisão ou acompanhamento do planejamento estratégico e operacional constantemente? Os gestores de área são cobrados pelos resultados prospectados?
9. Há cobrança pelos gestores do negócio no que tange a gestão de cada departamento ou setor quanto ao acompanhamento dos resultados e análises gerenciais?
10. O fluxo de informações está adequado para contribuir com o processo de tomada de decisão? O processo operacional está acompanhando o fluxo de informações?
11. Os relatórios estão sendo entregues conforme o cronograma estipulado? As informações contidas nos relatórios proporcionam a leitura adequada da situação e/ou eventuais problemas com clareza?
12. São discutidos e propostos ajustes para maximizar o uso dos recursos disponíveis (humanos e materiais)? São implantadas as medidas consensuais ou não há aplicação do ajuste?
13. A análise da concorrência, benchmarking e análise de comportamento do consumidor estão atualizadas?
14. Após o diagnóstico e proposta dos ajustes, há o estabelecimento de cronograma para implementação desses?
15. Os ajustes sofrem alguma classificação quanto a sua urgência e/ou importância?

Fonte: O autor

FORMULÁRIO PARA DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CONTROLADORIA

Formulário 40 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CONTROLADORIA

9.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CONTROLADORIA
1. ANÁLISE CRÍTICA DO DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL
1.1 ATIVIDADES PRELIMINARES DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO (definição de usuários/reuniões/atividades iniciais)
1.2 PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO (definição de diretrizes; alocação de recursos; elaboração dos cronogramas iniciais)

1.3 LEVANTAMENTO DE DADOS (descrição do sistema; áreas envolvidas; características e modelos de entradas e saídas; características dos arquivos de informações; conteúdo; representação gráfica do sistema; integração entre as áreas envolvidas)
1.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA (definição da situação desejada e dos objetivos)
1.5 AVALIAÇÃO COMPARATIVA DA SITUAÇÃO ATUAL (confronto entre a situação atual e a situação desejada)
1.6 ANÁLISE DAS EXIGÊNCIAS DE DESEMPENHO E DAS RESTRIÇÕES AO SISTEMA (agilidade nas respostas das ferramentas tecnológicas; prazos e períodos para coleta e fornecimento de dados; meios de coleta/captação de dados; tratamento das informações; avaliação das restrições; definição dos canais de comunicação entre as áreas envolvidas)
2. DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO
2.1 DEFINIÇÃO DO PROJETO LÓGICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO (definição da tecnologia a ser utilizada na montagem das bases de dados)
2.2 ELABORAÇÃO DOS DIAGRAMAS DE FLUXOS DE DADOS
2.3 ELABORAÇÃO DO DIAGRAMA DE ESTRUTURA DE DADOS (definição das otimizações necessárias para obtenção das informações)
2.4 ELABORAÇÃO DO FLUXOGRAMA DO SISTEMA (encadeamento lógico e geração gráfica do fluxo de informações)
2.5 DEFINIÇÃO DO SISTEMA (definição do conjunto de códigos de instrução para processamento do sistema – descrição geral do programa; descrição detalhada do procedimento de operação; descrição detalhada dos arquivos e dos acessos a serem realizados; descrição das telas e dos relatórios necessários; definição das responsabilidades de alimentação, confecção e análise dos relatórios)

2.6 CODIFICAÇÃO E TESTE DO SISTEMA (definição e validação do produto desejado; treinamento dos usuários do sistema)
2.7 ELABORAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA (registro das fases do desenvolvimento e implantação do sistema; dos procedimentos externos ao sistema; áreas envolvidas; modelos de documentos de entrada e saída dos dados)
2.8 TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES E ELABORAÇÃO DOS RELATÓRIOS
2.9 DEFINIÇÃO DO CRONOGRAMA DE ENTREGA E ANÁLISE DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS DO SISTEMA
2.10 ANÁLISE CRÍTICA PERIÓDICA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO (acompanhamento do grau de operacionalidade e da satisfação dos usuários; atividades de manutenção do sistema)

Fonte: Adaptado de Oliveira; Perez Júnior e Santos Silva, 2007.

FORMULÁRIO PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Formulário 41 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

10.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
TIPO DO PLANEJAMENTO		
Global / Consolidado (toda a empresa)	<input type="checkbox"/>	
Setorial (especificar setor)	<input type="checkbox"/>	
Departamental (especificar o departamento)	<input type="checkbox"/>	
RESPONSÁVEIS		
Áreas envolvidas	Profissionais envolvidos	Cargo / função

ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO		
TIPO DO ORÇAMENTO		
Global / Consolidado (toda a empresa)		
Setorial (especificar setor)		
Departamental (especificar o departamento)		
RESPONSÁVEIS		
Áreas envolvidas	Profissionais envolvidos	Cargo / função
DATAS		
Elaboração	Revisão	
ANÁLISE CRÍTICA DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA DO ORÇAMENTO		

Fonte: Adaptado de: Oliveira; Perez Júnior e Santos Silva, 2007 – Biagio e Batocchio, 2005 – Philip Kotler, 1998.

6.5 VALIDAÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Com a finalidade de validar o modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte elencaram-se profissionais capacitados, técnica e academicamente, especialistas na área contábil, alguns atuantes e gestores de organizações contábeis especializadas em contabilidade, controladoria, reorganização societária, auditoria, planejamento tributário, consultoria e reestruturação organizacional, consultoria financeira, portanto profissionais com vivência teórica e prática principalmente, em consultoria e assessoria para gestores de negócios.

A atuação profissional e acadêmica, bem como a formação acadêmica dos gestores e de suas equipes, os credencia para análise crítica e emissão do parecer

técnico sobre o modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte, denominado de plano de negócios e gestão.

Dentre os profissionais contábeis convidados para a validação há docentes com atuação específica no ensino de contabilidade, custos e controladoria em cursos de graduação e pós-graduação, em paralelo às suas atividades operacionais na área contábil.

Portanto, foram buscados profissionais aptos à emissão de parecer técnico, os quais receberam instrumento de validação do modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte (Apêndice IV), onde se pede o preenchimento de qualificação pessoal e profissional do parecerista para fins de comprovação de sua habilitação técnica, bem como seu registro no Conselho Regional de Contabilidade.

No instrumento de validação constam todas as informações necessárias para análise crítica, apenas ao modelo integrado de gestão desenvolvido. Pede-se no instrumento a consideração sobre se foram atingidos os objetivos específicos e o objetivo geral e se o modelo de gestão responde adequadamente o problema elencado no trabalho.

Pede-se ainda ao parecerista comentar e/ou prospectar a aplicação do modelo em organizações de pequeno e médio porte e sua inserção na formação acadêmica, seja em cursos de graduação, pós-graduação, extensão ou em treinamentos técnicos específicos.

6.5.1 Sprada & Rossetim Contadores Associados Ltda.

Organização contábil consolidada, com mais de cinquenta anos de atuação no mercado nacional e internacional no setor contábil, prestando serviços para

aproximadamente cento e sessenta e quatro empresas, de segmentos e portes distintos, sendo que a maioria, em torno de 72%, situa-se entre organizações de pequeno e médio porte, público alvo do modelo integrado de gestão.

O instrumento de validação foi objeto de análise de dezesseis profissionais da área contábil, coordenados pela contadora Sra. Márcia Cristina Sprada Rossetim (marcia@sprada.com.br), Sócia e Diretora da organização contábil.

O parecer emitido indica o modelo como ferramenta adequada para empresários ou potenciais empresários na gestão de seus negócios e que acarretaria em aumento de competitividade. Além disso, o parecer observa também que o modelo integrado de gestão pode significar oportunidade de uma valorização maior dos serviços prestados pelos gestores contábeis sob a ótica dos empresários. Portanto pode-se dizer que o instrumento, sob a ótica do escritório Sprada & Rossetim Contadores Associados Ltda, que o modelo pode ser recomendado e disponibilizado por gestores contábeis, com vistas a ser aplicado como diferencial competitivo.

PARECER TÉCNICO:

- O Plano de Negócios e Gestão está adequado às necessidades de condução dos negócios de pequeno e médio porte.
- O modelo remete os gestores e empreendedores a uma análise crítica mais apurada e à inserção de planejamento ao seu negócio contribuindo para melhoria no contexto competitivo.
- Indica-se que há de haver uma integração maior entre os gestores de negócios e os gestores contábeis, face à importância e comprometimento de ambos com resultados.
- O modelo desenvolvido significa diferencial na oferta dos serviços de consultoria

e assessoria contábil, remetendo o gestor dos negócios à ampliação de suas possibilidades de sucesso, caso seja adequadamente aplicado por este.

6.5.2 Azanha & Azanha Contadores Associados

Organização contábil com mais de dez anos de atuação na área contábil, mais especificamente em reorganização societária, contabilidade fiscal e gerencial, auditoria, perícia contábil, planejamento tributário, diagnóstico e reestruturação empresarial, prestando serviço para aproximadamente oitenta empresas distribuídas entre médias e pequenas organizações de vários segmentos.

O escritório é dirigido pelos contadores Sr. Edson Azanha (Contador, Advogado, Especialista em Direito Tributário, Professor de graduação e pós-graduação na área contábil e tributária, Mestre em Administração e Finanças e Coordenador de Curso de Ciências Contábeis – edson@azanhacontadores.com.br) e Sr. Flávio Azanha (Contador, Especialista em Controladoria e Professor em cursos de graduação – flavio@azanhacontadores.com.br).

A equipe do escritório que examinou o instrumento de validação é composta exclusivamente por contadores, em sua análise crítica do modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte, diante de sua vivência e experiência profissional e acadêmica emitiu o seguinte parecer técnico:

PARECER TÉCNICO:

- Desde os primórdios, prevaleceu no Brasil, o modelo de empresa familiar. O modelo das Sociedades Anônimas, consagrado principalmente na América do Norte, não se disseminou em nosso país da forma desejada e bem sucedida como lá ocorreu.

- Da mesma forma, verifica-se no Brasil, na grande maioria das empresas de médio e pequeno porte, um “amadorismo” na administração e planejamento empresarial. Administra-se de forma empírica, muitas vezes pelo “feeling” dos donos do negócio.
- **Diante desta realidade, o Plano de Negócio e Gestão aqui proposto, é uma grande ferramenta para ser utilizada nas empresas de uma forma geral, principalmente para as pequenas e médias empresas.**
- O Plano alia de forma ordenada, diagnóstico preliminar da situação dos sócios, e do mercado, e um plano de negócios para futuros empreendedores e/ou para empresas que já estejam em marcha, mas que pretendam mudar a atual forma de gestão.
- Para tanto, o plano demonstra três fases distintas e encadeadas: diagnóstico, implantação, e operacionalização. O diagnóstico é essencial e fundamental para embasar as etapas seguintes, pois a estruturação do plano dependerá efetivamente de um correto diagnóstico das patologias organizacionais, bem como das potenciais possibilidades do futuro empreendimento.
- A fase de implantação compreende desde o levantamento dos custos e a necessidade de capital próprio e de giro, bem como a determinação de um planejamento estratégico e marketing, que colocará em andamento a terceira fase do Plano, que será sua efetiva operacionalização.
- **Isto posto pode-se concluir que, o Plano de Negócios e Gestão proposto e desenvolvido, é um modelo científico com forte fundamentação teórica e prática que traduz uma metodologia moderna e objetiva para aplicação em benefício de uma boa gestão.**
- **Conforme já exposto no início, as empresas brasileiras padecem, em sua**

maioria, de organização, planejamento e estratégia. E, diante desta demanda, o Plano de Gestão aqui proposto, vem atender de forma satisfatória a estas necessidades. E para tanto, Instituições do porte do SEBRAE e o meio acadêmico, devem fomentar, incentivar, e divulgar o uso desta preciosa ferramenta no meio empresarial, pois, somente através dela, as empresas poderão se inserir melhor em um mundo de negócios cada vez mais globalizado e competitivo, onde a mortalidade das empresas é muito grande, e a média de vida muito restrita em virtude da falta de planejamento, organização, e comando, adequados.

6.5.3 June Alisson Westarb Cruz

(june.cruz@ymail.com – CV lattes: <http://lattes.cnpq.br/7748990070387779>)

Profissional com ampla experiência em administração estratégica de negócios, Graduado em contabilidade, Especialista em contabilidade e finanças e em docência universitária, Mestre em Administração Estratégica e Doutorando em Administração Estratégica; atua como Consultor Organizacional, Coordenador de curso de graduação e docente em graduação e pós-graduação nas áreas de contabilidade, custos, controladoria, gestão estratégica e análises financeiras.

É autor de livros técnicos nas áreas de contabilidade, análise financeira, gestão estratégica e redes sociais. Participante ativo em congressos e seminários, com artigos publicados, além da área contábil, nos segmentos de desenvolvimento sustentável, arranjos produtivos locais, gestão e estrutura de redes sociais.

O exame efetuado pelo Professor June resultou no seguinte parecer:

PARECER TÉCNICO:

- A relação proposta pela integração de planejamento operacional e o sistema de informações com abordagem em controladoria voltada a gestão de negócios de pequeno e médio porte, sugere a importância da agregação da gestão estratégica de controladoria em negócios desse porte.
- **É real a percepção das disfunções oriundas do pequeno e médio empresário brasileiro, com relação a sua forma de gestão emergente, sugere a necessidade aparente de sistemas de informações voltados a essa demanda.**
- Alguns fatores corroboram para essa realidade, dentre eles o mais importante talvez seja a falta de conhecimento técnico operacional das rotinas contábeis, de controles internos e da legislação fiscal e societária brasileira.
- Vale ressaltar que a aquisição desses conhecimentos técnicos, tem precedência a formação gradual dos envolvidos no processo formal de educação, o que remete uma realidade relutante em nossa sociedade, pois deverá demandar tempo e dinheiro do empresário.
- **Nesse contexto destaca-se a importância de desenvolver e promover a acessibilidade dos conhecimentos de gestão e controladoria a empresas de porte pequeno e médio por meio de um sistema de informações que atualize as relações organizacionais com a estratégia, alinhando os conhecimentos técnicos e legais com a operacionalização do negócio.**
- **Sendo assim, acredito haver mais do que uma demanda de mercado para o material desenvolvido, sendo uma necessidade social na gestão da**

sobrevivência e na inserção desses conhecimentos ao pequeno e médio empresário.

6.5.4 Lima e Lombardo Consultoria e Treinamento

Em contato com seu Diretor e Consultor Financeiro, Professor Adilson Lombardo (lombardo@fatecinternacional.com.br), graduado em Ciências Contábeis, com especialização em Administração de Trânsito e Cidades, mestrando em Engenharia de Produção, docente nas áreas de custos e contabilidade gerencial em cursos de graduação e pós-graduação, além de atuar como coordenador de cursos tecnológicos na FATEC Internacional, a empresa Lima e Lombardo Consultoria e Treinamento emitiu o parecer abaixo:

PARECER TÉCNICO:

- O planejamento estratégico constitui uma ferramenta de suma importância ao processo de gestão das organizações empresariais.
- **Neste escopo a mensuração da Lucratividade e Rentabilidade do negócio torna-se o objetivo pleno das empresas, desta maneira a proposta que visa à aglutinação dos processos de Controladoria com o Planejamento cria uma Vantagem Competitiva insofismável para o setor pretendido.**
- A que se considerar que mesmo com os esforços e ações das Entidades governamentais ou não, o setor envolvido apresenta muitas dificuldades no processo de implantação e gestão de seu negócio, desta forma a inter-relação dos conceitos e a aplicabilidade da proposta possui características primordiais para criação de uma cultura de gestão empresarial eficaz.
- **O desenvolvimento desta cultura proposta baseia-se no fato de que é exatamente o setor envolvido responsável pela maior parte da**

empregabilidade e geração de riquezas do Brasil, daí a tamanha importância de sucesso da proposta, pois não apenas as grandes empresas, mas também as pequenas e médias necessitam aplicar os processos de gestão e controle financeiro adequado.

- **Acredito de sobremaneira haver demanda significativa para implantação e aplicação da proposta ao ambiente empresarial.**

O modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte desenvolvido no presente trabalho foi submetido à análise crítica de um conjunto de profissionais com atuação operacional e acadêmica nas áreas contábil, de gestão e controladoria, com conhecimento, experiência e contribuição relevantes no meio em que atuam.

Os pareceres técnicos decorrentes das análises críticas do instrumento disponibilizado para validação do modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte foram emitidos com total liberdade de expressão, além do que os analistas não tiveram acesso ao parecer de seus pares, denotando a isenção e ausência de vícios em cada um dos pareceres.

Portanto, há convergência e concordância nas interpretações técnicas e constatação da existência de demanda para aplicação do modelo integrado de gestão, bem como ratificação da importância desse modelo para fins de obtenção de vantagem competitiva das organizações de pequeno e médio porte.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, busca-se analisar cada um dos objetivos específicos propostos no tópico 1.3, bem como a resolução do problema delimitado.

Comenta-se de forma geral a relevância contributiva de um modelo de gestão integrado aplicável às organizações de pequeno e médio porte no que tange a consistência das ações e decisões gerenciais. Além disso, inserem-se aqui recomendações com vistas a contribuir com a disseminação da ideia e do modelo e servir de orientação ao processo de treinamento nessa ferramenta.

O primeiro objetivo específico elencado, que implica diagnóstico para identificação dos principais eventos que influenciam no fluxo informacional e na gestão dos negócios, foi tratado por meio de pesquisa com a aplicação de questionário aos gestores em quarenta e sete empresas, sendo vinte e seis de pequeno porte e vinte e uma de médio porte, além de terem sido feitas duas entrevistas para confirmação do resultado.

A primeira entrevista foi com o Sr. Paulo Tadeu Graciano, Consultor do SEBRAE/PR e a segunda foi com o Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, respondida pela Sócia e Contadora, Sra. Márcia Cristina Sprada Rossetim para fins de validação da pesquisa aplicada às empresas.

Identifica-se a necessidade de organização geral do processo de gestão da maioria das empresas pesquisadas.

Em decorrência disso identifica-se oportunidade para que o gestor contábil contribua de forma efetiva para a melhoria da gestão dos negócios através de um modelo estruturado com base em sistema informacional de controladoria e planejamento estratégico.

Quanto à entrevista conduzida junto ao SEBRAE, com o Sr. Paulo Tadeu Graciano, têm-se como resultado a confirmação da necessidade de disponibilização de um instrumento de gestão, além de identificar possibilidade de desenvolvimento de treinamento específico nessa ferramenta.

Além disso, o diagnóstico decorrente das pesquisas e entrevistas indica ainda a interligação e necessidade de integração das informações para a formatação do modelo de gestão.

Portanto, o diagnóstico decorrente das entrevistas e do questionário, permite afirmar que foram identificados os eventos que impactam na gestão dos negócios e no fluxo de informações das organizações de pequeno e médio porte, bem como foram devidamente considerados de forma analítica no modelo desenvolvido.

O objetivo de número dois onde se propõe simplificação do fluxo de informações foi plenamente atingido e isto pode ser comprovado através do modelo desenvolvido, onde se considera passo a passo em cada uma das fases a necessidade informacional de forma inteligível e de fácil assimilação, confirmado através da análise técnica dos pareceristas.

O modelo de gestão Modelo Integrado de Gestão – MIG, é um instrumento que se ensina facilmente, evocando a lógica no trato com cada etapa e descrevendo cada atividade de modo a ratificar a gestão como sistema integrado para obtenção de resultados.

Quanto ao objetivo número três, onde se busca propor controles e procedimentos no processo informacional, considera-se o mesmo atingido por meio da concepção do modelo, onde desde a fase primária até sua consolidação e aplicação observa-se em cada etapa uma análise crítica para delimitação das variações e potenciais ajustes necessários no que tange a eficácia e eficiência da

comunicação e sua contribuição no processo decisório.

Para conclusão e resposta do exposto no objetivo geral do trabalho, considera-se o modelo de gestão desenvolvido adequado às necessidades de gerenciamento dos negócios de pequeno e médio porte, após análise avaliativa dos pareceristas, onde foi indicada a demanda por um modelo nos moldes do concebido no presente estudo.

A resolução do problema central, que é a questão norteadora do trabalho reside na concepção do modelo integrado de gestão, aqui denominado Modelo Integrado de Gestão - MIG, onde se verifica a integração entre sistema de informação de controladoria; planejamento estratégico e planejamento operacional.

O que significa em linhas gerais que com base no plano de negócios desenvolvido e disponibilizado pelo SEBRAE, foi desenvolvido modelo de gestão considerando-se toda a estrutura desse plano aplicando-se a inserção de diagnóstico com análise crítica na fase de avaliação do plano de negócio, além da implantação de mais três etapas que são: sistema de informação de controladoria; planejamento estratégico e planejamento operacional.

O resultado foi um plano de negócio, somado ao sistema de informação de controladoria; planejamento estratégico e planejamento operacional, que proporciona, caso seja cumprido em todas as suas fases, um modelo de gestão para aplicação nos negócios de pequeno e médio porte, que pode contribuir com a competitividade dessas organizações.

O resultado das observações e acompanhamento efetuados pelo Escritório Contábil Sprada & Rossetim nas empresas pesquisadas, com base no diagnóstico da pesquisa indica que as organizações que utilizam planejamento estratégico e sistema de informações integradas significam 47% do total, ou seja, vinte e sete (27)

empresas do total de quarenta e sete (47) pesquisadas.

Dessas empresas, doze (12) são de pequeno porte que significa 46,15% do total das organizações desse porte pesquisadas. Quinze (15) são de médio porte que correspondem a 71,43% do total de empresas desse porte pesquisadas.

Essas empresas são notadamente mais saudáveis financeiramente e mais competitivas do que as empresas que não conduzem sua gestão de forma organizada e não consideram integração de informações e planejamento estratégico como instrumentos importantes para gerir seus negócios.

A existência do sistema de informações integradas e do planejamento estratégico nessas empresas indica maior consistência em seus resultados e agilidade no processo decisório, além do que as faixas de faturamento são mais significativas do que nas organizações que não utilizam essas ferramentas, a maioria fatura em média R\$500.000,00 (quinhentos mil reais por mês).

Nota-se que 40,90% dessas empresas têm existência superior a dez anos, o que significa consolidação dos negócios e competitividade nas organizações que adotam planejamento estratégico e sistema informacional integrado em sua gestão.

Observa-se ainda que as organizações que têm em seu modelo de gestão integração de informações e planejamento estratégico conduzem a gestão de custos de forma mais controlada no que tange a evitar retrabalho, evitar desperdícios e precificar adequadamente seus produtos e serviços, com vistas à busca de competitividade permanentemente. Todas as ações que implicam custo ou despesa são objeto de análise custo versus benefício por parte dos gestores.

Portanto, pode-se indicar que a integração do sistema de informação de controladoria com o planejamento estratégico, implantados por meio de planejamento operacional consistente significa vantagem estratégica e competitiva

para as empresas de pequeno e médio porte.

Algumas respostas da entrevista aplicada ao Escritório Contábil, onde fica evidente a necessidade do cliente em contar com instrumentos de gestão e a possibilidade desses instrumentos, que são de domínio dos contabilistas e contadores, serem por estes implementados, remetem à reflexão acerca de serviços que podem ser oferecidos pelos gestores contábeis com vistas a contribuir nos processos de gestão dos negócios e tomada de decisão.

Essas considerações implicam identificação de algumas oportunidades para os gestores contábeis com relação aos serviços oferecidos aos clientes, tais como: desenvolvimento e implantação de plano de negócio e gestão; treinamento nas ferramentas de gestão; gestão do negócio em forma de consultoria; diagnóstico empresarial e, suporte à análise crítica de relatórios periódicos.

Foram identificadas no desenvolvimento do trabalho, algumas limitações à sua plena aplicação e que devem ser objeto de análise para resolução. Considera-se a falta de conhecimento e qualificação dos gestores, bem como a cultura interna e estrutura das organizações já em funcionamento, como elementos restritivos para implantação do modelo, o que significa necessidade de abordagem específica para cada caso.

Além disso, empresas de médio e principalmente de pequeno porte usam os trabalhos técnicos de gestores contábeis, por exemplo, somente para fins fiscais, ao passo que se houvesse parceria estratégica para gerenciamento dos negócios entre ambos, haveria possibilidade de resultados melhores.

8 RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo tratam-se as derradeiras recomendações para futuros trabalhos e pesquisas que podem contribuir para consolidação do modelo e proporcionar uma visão integrada do processo de gestão dos negócios.

Com base no conteúdo do trabalho e considerando as avaliações técnicas dos pareceristas acadêmicos e profissionais práticos atuantes na área de gestão de negócios, controladoria e contabilidade tem-se a elencar as recomendações a seguir:

Indica-se o modelo de gestão de negócios de pequeno e médio porte, aqui nominado Modelo Integrado de Gestão - MIG, como instrumento de gestão para organização e gerenciamento dos negócios na busca da efetiva competitividade, podendo ainda ser considerado como fator de diferenciação na competição entre os gestores contábeis na sua área de atuação e como tal deve ser apresentado como alternativa na prestação de serviços para os escritórios de contabilidade. Há demanda por um aprofundamento no estudo do modelo com vistas a desenvolvimento de modelos alternativos baseados no modelo integrado de gestão, adaptáveis a cultura, tamanho e necessidades de organização e informação de cada empresa, etc.

Recomenda-se a inserção do modelo integrado de gestão nos programas de treinamento de gestores e empreendedores por sua característica didática de dispor passo a passo cada etapa de forma simples e de interpretação clara.

Recomenda-se ainda que em treinamentos direcionados e específicos a gestores contábeis, seja apresentado o modelo, inclusive com simulações.

Indica-se aplicação como disciplina e ou como conteúdo programático da

disciplina de controladoria em cursos de graduação (bacharelado e tecnológico) e em cursos de pós-graduação nas áreas contábeis e de gestão.

Para continuidade dos estudos recomenda-se a aplicação do modelo de forma personalizada separada em segmentos, ramos, variáveis que possam ratificar a influência do modelo na gestão.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de software com base no modelo construído, visando facilitar, agilizar e consolidar a implantação e gerenciamento do Modelo Integrado de Gestão – MIG.

REFERÊNCIAS

- AJZENTAL, Alberto. CECCONELLO, Antonio Renato. **A Construção do Plano de Negócio**: percurso metodológico para caracterização da oportunidade; estruturação do projeto conceptual; compreensão do contexto; definição do negócio; desenvolvimento da estratégia; dimensionamento das operações; projeção de resultados e análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALAVI, Maryam. TIWANA, Amrit. **Knowledge Management: The Information Technology Dimension**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 104. Blackwell Publishing, 2005.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Artigo publicado na Revista FAE, v 3 n 2 p 9-16. Curitiba. Maio/agosto 2000.
- ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, Paul. PHENE, Anupama. GRANT, Rob. **Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing and Integration**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 356. Blackwell Publishing, 2005
- ANDRADE, Inacilma Rita Silva. PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria e cultura organizacional: um estudo de caso**. Artigo publicado na Revista Brasileira de Contabilidade p 29 n 142, jul/ago 2003.
- ANSOFF, Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- BARNEY, Jay B.; HERTERLY, Willian. **Strategic Management And Competitive Advantage**: concepts and cases. EUA: Prentice Hall, 2007.
- BEDÊ, Marco Aurélio (organizador). **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERTI, Anélio. **Diagnóstico empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Icone, 2001.
- BETTIS, Richard A. WONG, Sze-Sze. **Dominant Logic, Knowledge Creation, and Managerial Choice**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 343. Blackwell Publishing, 2005
- BEZERRA, Mabele Conceição Dutra. **A Gestão de Negócios e suas Estratégias**. Artigo disponível em www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em 27 de junho de 2008. Biblioteca SEBRAE on line
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2005.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**: Aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- BULGACOV, Sergio (organizador). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

BURTON, R., Obel, B. **Strategic organizational diagnosis and design**. USA, Kluwer Academic Publishers, 1995.

BYRD, Mary Jane; MEGGINSON Wi; MEGGINSON, Leon C. **Small Business Management: an Entrepreneur's Guidebook**. EUA: Irwin Professional, 1998.

CAMILO, Silvio P Oliveira. **As responsabilidades do proprietário da pequena empresa**. 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

CARMONA, Pedro Henrique Garcia. MARTINEZ, José Carlos. SANTOS, Luis Carlos. GORDONO, Fernanda Serotini. **Evolução do processo de custeamento nas empresas: da controladoria às tomadas de decisão**. Artigo publicado no XXVII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu: 2007.

CARROLL, John S. RUDOLPH, Jenny W. HATAKENAKA, Sachi. **Learning from Organizational Experience**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 575. Blackwell Publishing, 2005

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CASHMORE, Carol e LYALL, Richard. **Business Information, systems and strategies**. Prentice-Hall, 1991.

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. FIPECAFI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Marly (organizadora). **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CESAR, Francisco Inácio Giocondo. FARAH, Osvaldo Elias. GUIILIANI, Antonio Carlos. PIZZINATO, Nádia Kassouf. SARCOMANO NETO, Mario. CALIL, José Francisco. **Modelo de sistema de informação para apoio ao processo decisório em micro e pequenas empresas**. Artigo publicado no XXV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre: 2005.

CHAKRAVARTHY, Bala. MCEVILY, Sue. DOZ, Yves. RAU, Devaki. **Knowledge Management and Competitive Advantage**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 305. Blackwell Publishing, 2005

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese, 1990.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e no varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon. São Paulo: Atlas, 2001.

CNI; SEBRAE. **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas**. Brasília, CNI, 2006.

DARUGNA, Ana Paula. NORILER, Ida Luciana Martins. ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa de pequeno porte**. Artigo publicado na Revista de Gestão e Negócios, v5 n3, 2007.

DE FILLIPPI, Robert. ORNSTEIN, Suzyn. **Psychological Perspectives Underlying Theories of Organizational Learning**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 19. Blackwell Publishing, 2005.

DIAS, Sérgio Luiz Vaz. **Indicadores de desempenho e gestão empresarial**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.

DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2007** / SEBRAE. Brasília: DIEESE, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2006.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

FERREIRA, Maraísa Angélica D. SILVA, Marcos Euclides. SOUZA, Reginaldo. RIGUEIRO, Vanessa. MIRANDA, Isabella Tamine Parra. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.** Artigo publicado na Revista Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v 2 n1, p 34-39, jan/jun 2005. Maringá.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FISCHMANN, Adalberto A.; MARTINHO, I. R. Almeida. **Planejamento estratégico na prática.** 2ª Ed, 10ª tiragem. São Paulo:Atlas,1991.

FOSS, Nicolai J. MAHNKE, Volker. **Knowledge Management: What Can Organizational Economics Contribute?** Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 78. Blackwell Publishing, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GALBRAITH, J. **Organization design: information processing view.** Interfaces, v2, n3, p28-36, 1994.

GAGLIARDI, Gary. **A Arte das Pequenas Empresas: A estratégia de Sun Tzu para as pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 2008.

GOLEMAN, Daniel (Organizador). **Os Mestres da Administração (Business: the ultimate resource).** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HAUSSMANN, Nilton. **Contabilidade Gerencial em 10 aulas.** Florianópolis: Plus Saber, 2001.

HITT, Michel; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management: concepts and cases.** 7ª ed. EUA: South-Western, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IBGE. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estatísticas do CEMPRE – **Cadastro Central de Empresas: 2005.** Rio de Janeiro:IBGE, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Elizeu; GELBECKE, Ernesto R. **Manual da contabilidade das sociedades por ações aplicável às demais sociedades** FIPECAFI. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JINETT, Jerry; PINSON, Linda. **Steps to Small Business Start Up: everything you need to know to turn idea into a successful business.** EUA: Kaplan, 2006.

JURAN, Joseph M. **Managerial Breakthrough.** Ed. Revisada. New York: McGraw-Hill, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System.** Harvard Business Review. January/February, 1996, págs. 75-85.

KROGH, Georg Von. **Knowledge Sharing and the Communal Resource**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 372. Blackwell Publishing, 2005

LAGES, Vinícius. ZITZ, Míriam. (organizadores). **Inteligência Competitiva**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**: teoria e prática para criação de organizações que aprendem. Curitiba: Juruá, 2007.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William, PALICH, Leslie E. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

LOURENÇO, Daniela Ferreira Corrêa. **A falta de planejamento como fator determinante para a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira: técnicas de planejamento para as micro e pequenas empresas brasileiras**. Monografia de conclusão de curso de pós-graduação em Controladoria e Administração Financeira da Universidade Castelo Branco – Instituto Nacional de Pós-Graduação-INPG, 2006.

LYLES, Marjorie A. EASTERBY-SMITH, Mark. **Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 1. Blackwell Publishing, 2005.

MARTIN, Nilton Cano. **Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária**. Artigo publicado na Revista Contabilidade & Finanças da USP, São Paulo, n 28 p 7 jan/abr 2002.

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da Controladoria**. Artigo disponível em www.netlegis.com.br, publicado em 18 de janeiro de 2007, acesso em 25 de junho de 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 2006.

MEIRELLES JUNIOR, Julio Candido. **Planejamento como fator de sucesso empresarial**. Artigo disponível em www.netlegis.com.br, publicado em 29 de maio de 2008, acesso em 25 de junho de 2008.

MENEZES, Luiz Leite de. RICCIO, Edson Luiz. **Relacionamento entre Controladoria e Gestão da Informação Econômico-Financeira na Nova Economia**. Artigo publicado na Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP, ano 7 n 18, agosto de 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LEMPEL, Joseph. **Strategy Bites Back**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2004.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial**: manual de elaboração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica**: planejamento e técnicas de pesquisa - uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTR, 2000.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Ribeiro de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José H.; SILVA, Carlos A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. MÜLLER, Aderbal Nicolas. NAKAMURA, Wilson Toshiro. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas**. Artigo publicado na Revista FAE: Curitiba,

2000.

OLIVEIRA, Marcelo A. Martins de; D'AVILA, Marcos Zahler. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

OHMAE, Kenichi. **O Novo Palco da Economia Global**. São Paulo: Companhia Ed. Bookman, 2006.

ORTIGARA, Anacleto Angelo. **Causas que Condicionam a Mortalidade e/ou o Sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. Tese de Doutorado do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PASSOS, Carlos Artur Krüger et. al. **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.

PEREZ Jr., José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio P. C. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREZ Jr., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís M. de; COSTA, Rogério G. **Gestão estratégica de custos**. 1ª ed., 2ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1999.

PIMENTEL, Rubens. **O planejamento estratégico e as pequenas e médias empresas**. Artigo publicado em 07 de junho de 2008, disponível em www.jornallivre.com.br, acesso em 27 de junho de 2008.

PORTER, Michael. **What is Strategy?** Harvard Business Review. November/December, 1996, págs. 61-78

_____. **Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking**. The Economist. May, 23, 1998, págs. 21-22, 27-28.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competing in the New Economy: Managing out of Bounds**. Strategic Management Journal, march 1996, págs. 237-242.

_____. **Competing for the Future**. Harvard Business Review, vol. 72, n.4, july/august 1994, págs. 122-128

PRAHALAD, C. K. ; VENKAT, Ramaswamy. **O futuro da competição**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H.; tradução de Alexandre Feitosa Rosas. **Inteligência Competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados**. Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRUSAK, Laurence. CROSS, Rob. **The Political Economy of Knowledge Markets in Organizations**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 454. Blackwell Publishing, 2005

REIS, Francisco. **O futuro do profissional contábil no Brasil**. Artigo disponível em www.netlegis.com.br publicado em 13 de fevereiro de 2008 acesso em 25 de junho de 2008.

RATTNER, Henrique (organizador). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência – volume I.** São Paulo: Brasiliense, 1985. CNPQ - Conselho nacional de desenvolvimento científico e tecnológico.

RAZA, Cláudio. **Informações que o pequeno empresário precisa para tomar decisões.** Artigo disponível em www.netlegis.com.br publicado em 15 de dezembro de 2007 acesso em 25 de junho de 2008.

RODRIGUES, Suzana. CHILD, John. **Social Identity and Organizational Learning.** Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 535. Blackwell Publishing, 2005

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: SEBRAE, 2007.

ROUX, Ana M.; PETER, J. Paul; CERTO, Samuel C.; MARCONDES, Reynaldo. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Pearson, 2007.

SANTOS, José Luiz; SCHMIDT, Paulo. **Fundamentos de Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Vilmar Pereira dos. **Manual de diagnóstico e reestruturação financeira de empresas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2004.

SEBRAE. **Cenários do Ambiente Macroeconômico Brasileiro:** quarto trimestre 2007. Brasília: SEBRAE, 2007.

SEBRAE. **Guia do empreendedor.** João Pessoa: SEBRAE/PB, 2005.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas:** observatório SEBRAE 1º semestre 2005. Brasília: SEBRAE, 2005.

SEBRAE. **Entrevista com Paulo Tadeu Graciano, Consultor SEBRAE/PR,** 2008.

SCHIER, Carlos Ubiratan Da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão.** 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2007.

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. **Método Científico.** Curitiba: IBPEX, 2004.

SILVA, Ricardo Vidigal da.; NEVES, Ana. (organizadores) Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento.** 1ª ed. São Paulo, Serinews, 2004.

SOUZA, Daniel Lúcio de Oliveira. **Ferramentas de gestão de tecnologia: um diagnóstico de utilização nas pequenas e médias empresas da região de Curitiba.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. CEFET/PR, 2003.

SOUZA, Wendel. QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** Artigo apresentado no III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENAC. São Paulo. Maio 2007.

SPRADA ROSSETIM, Márcia Cristina. **Pesquisa aplicada por Sprada & Rossetim Contadores Associados,** 2008.

STARBUCK, Willian H. CALHOUN, Mikelle A. **Barriers to Creating Knowledge.** Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 473. Blackwell Publishing, 2005

STAREC, Cláudio, GOMES, Elisabeth B. P., CHAVES, Jorge B. L. (organizadores). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. 1ª ed. 2ª tiragem revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. ROCHA, José Antonio de Oliveira. **Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAYLOR, Sully. OSLAND, Joyce S. **The Impact of Intercultural Communication on Global Organizational Learning**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 212. Blackwell Publishing, 2005

TENORIO, José Nelson Barbosa. SANTOS, Sandra Maria dos. SOARES, Francisco de Assis. LIMA, Carlos Alberto Correia. **A Controladoria como ferramenta de apoio às estratégias competitivas: um estudo de caso numa empresa de telefonia móvel**. Artigo publicado na Revista de Negócios-Blumenau, v 12 n 4 p 18-31- out/dez 2007.

TENORIO, José Nelson Barbosa. **Um estudo sobre a utilização do sistema de informação nas pequenas empresas de confecção do Recife**. Dissertação de Mestrado submetida ao Colegiado do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis- Universidade de Brasília UnB- Universidade Federal de Pernambuco UFPE- Universidade Federal da Paraíba UFPB- Universidade Federal do Rio Grande do Norte UFRN. Agosto 2004.

VEIGA, Walmir da Fonseca. **Contabilidade Gerencial Estratégica: o uso da Contabilidade Gerencial como suporte ao processo de Gestão Estratégica**. Artigo publicado na Revista Brasileira de Contabilidade p 87 n 142, jul/ago 2003.

VERA, Dusya. CROSSAN, Mary. **Organizational Learning and Knowledge Management: Toward and Integrative Framework**. Article published in The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, page 122. Blackwell Publishing, 2005

VICTORIANO, Benedicto A. D. GARCIA, Carla C. **Produzindo monografia: trabalho de conclusão de curso**. 3ª ed. São Paulo: Publisher Brasil, 1998.

www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp - acesso em 26 de abril de 2008

www.planodenegocios.com.br – acesso em 14 de maio de 2008

www.receita.fazenda.gov.br – acesso em 26 de abril de 2008

www.sebraepb.com.br – acesso em 14 de maio de 2008

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controles financeiros**. 8ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

APÊNDICE I

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA DIAGNÓSTICO

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário aplicado pela equipe do Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados, aos gestores de quarenta e sete empresas de pequeno e médio porte:

- Delimitação das empresas;
- Análise crítica do processo de gestão adotado pelas empresas;
- Diagnóstico do ambiente interno e externo das organizações;
- Análise de fatores relacionados com a gestão dos negócios;
- Instrumentos de gestão de negócios (planejamento, fluxo de informações).

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE TESE DE DOUTORADO	
PROGRAMA	Doutorado em Engenharia de Produção
INSTITUIÇÃO	UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
ORIENTADOR	Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana
DOUTORANDO	Carlos Ubiratan Da Costa Schier
TÍTULO DA TESE	“Modelo Integrado de Gestão de Negócios de Pequeno e Médio Porte”

CONSIDERAÇÕES GERAIS:

Trata-se de questionário para diagnóstico e aplicado para fins acadêmicos de consecução de Tese de Doutorado, com o intuito de desenvolver e aplicar modelo de gestão integrado proposto para negócios de pequeno e médio porte com utilização da controladoria como instrumento de gestão.

DELIMITAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
NOME DA EMPRESA	
DATA DA FUNDAÇÃO	
ENDEREÇO	

QUESTIONÁRIO:

01. De acordo com a definição do SEBRAE, qual é o porte de sua empresa?

- () Pequeno Porte
() Médio Porte

02. Qual seu segmento de atuação?

- () Comércio
() Indústria
() Prestação de Serviços
() Comércio e Indústria
() Comércio e Prestação de Serviços
() Indústria e Prestação de Serviços
() Os três segmentos

03. Qual o tempo de fundação de sua organização?

- ☐ até 2 anos
- ☐ De 2 até 5 anos
- ☐ De 5 até 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

04. Qual seu ramo de atuação?

05. Qual o enquadramento de seu faturamento mensal?

- ☐ Até R\$ 100.000,00
- ☐ De R\$ 100.001,00 até R\$ 250.000,00
- ☐ De R\$ 250.001,00 até R\$ 500.000,00
- ☐ De R\$ 500.001,00 até R\$ 750.000,00
- ☐ De R\$ 750.001,00 até R\$ 1.000.000,00
- ☐ De R\$ 1.000.001,00 até R\$ 2.000.000,00
- ☐ De R\$ 2.000.001,00 até R\$ 5.000.000,00
- ☐ Acima de R\$ 5.000.001,00

06. O (s) Gestor (es) da organização é (são):

- ☐ Sócio (s)
- ☐ Colaborador (es) efetivo (s)
- ☐ Consultor (es)

07. O modelo decisório da organização é:

- ☐ Participativo
- ☐ Centralizado
- ☐ Colegiado

08. A organização utiliza algum modelo de gestão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

09. Existe alguma forma de integração das informações na organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. A organização elabora plano estratégico anual?

- ☐ Sim
- ☐ Não

11. A organização elabora planejamento orçamentário?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. Se a resposta anterior for positiva responda: É feito acompanhamento e são aplicados os ajustes necessários no plano orçamentário?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Seu processo atual de gestão é:

- ☐ Organizado
- ☐ Por intuição

14. A Contabilidade da organização é interna ou terceirizada?

- ☐ Interna
- ☐ Terceirizada

15. A Contabilidade é utilizada no processo decisório ou somente para fins fiscais e tributários?

- ☐ É utilizada para tomada de decisões
- ☐ Somente para fins fiscais e tributários

16. O (s) Gestor (es) conhece (m) bem os procedimentos contábeis?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17. O (s) Gestor (es) conhece (m) Controladoria como instrumento de gestão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

18. O (s) Gestor (es) utiliza (m) relatórios gerenciais para a tomada de decisão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

19. A organização conhece seu ponto de equilíbrio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

20. Existe na organização preocupação com a racionalização de custos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

21. Nas ações gerenciais da organização é levado em consideração o fator Custo versus Benefício?

- ☐ Sim
- ☐ Não

22. A organização investe em Benchmarking como estratégia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

23. A organização elabora reuniões de análise crítica dos resultados?

- ☐ Quinzenal
- ☐ Mensal
- ☐ Trimestral
- ☐ Quadrimestral
- ☐ Semestral
- ☐ Anual
- ☐ Sem período definido
- ☐ Não elabora

24. O (s) Gestor (es) conhece (m) bem os Fatores Críticos de Sucesso da organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

25. Sob sua ótica, a obtenção de vantagem estratégica das organizações pode ser estabelecida através de modelos bem estruturados de gestão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

26. Sabendo-se que a Controladoria proporciona controle, integração de atividades, consistência informacional, gestão racional de custos, visualização consolidada e individual das ações e resultados da organização, agilidade no processo de tomada de decisão e análise crítica interna e externa, responda: A Controladoria utilizada como instrumento de gestão pode influenciar positivamente na obtenção de vantagem estratégica na gerência de negócios de pequeno e médio porte?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Grato pela sua atenção e contribuição!

APÊNDICE II

INTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

INTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Entrevista aplicada a Sra. Márcia Cristina Sprada Rossetim, uma das sócias e gestora do Escritório Contábil Sprada & Rossetim Contadores Associados:

- Validação do diagnóstico resultante da pesquisa aplicada às empresas;
- Identificação de oportunidades de negócio;
- Gestão contábil.

ENTREVISTA PARA PESQUISA DE TESE DE DOUTORADO	
PROGRAMA	Doutorado em Engenharia de Produção
INSTITUIÇÃO	UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
ORIENTADOR	Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana
DOUTORANDO	Carlos Ubiratan Da Costa Schier
TÍTULO DA TESE	“Modelo Integrado de Gestão de Negócios de Pequeno e Médio Porte”

Questionário de validação da pesquisa para tese de Doutorado em Engenharia de Produção:

Aplicado ao escritório Sprada & Rossetim – Contadores Associados pelo pesquisador: Carlos Ubiratan Da Costa Schier

Respondido pela Sra. Márcia Cristina Sprada Rossetim – sócia e gestora do escritório.

QUESTÕES:

- Qual total de clientes pessoa jurídica possui o Escritório Sprada & Rossetim – Contadores Associados? Quantos são de médio porte? E quantos são de pequeno porte? A equipe do escritório conta com quantos profissionais contábeis?
- A implantação de um modelo integrado de gestão para empresas de médio e pequeno porte, baseado em informações de controladoria e planejamento estratégico resulta em efeito positivo para fins de controle, organização das atividades e consecução do resultado esperado?
- Por ser importante e de fácil entendimento para fins de implantação de novos negócios ou reestruturação de empresas, o plano de negócios é normalmente um instrumento utilizado pelos gestores de negócios das organizações de médio e pequeno porte; ele é sugerido pelo escritório aos seus clientes?
- Sabendo-se que o escritório além de gerir a contabilidade fiscal dos clientes, atua também no plano gerencial de empresas com vistas à melhoria de resultados e competitividade, pode-se considerar o plano de negócios como instrumento adequado e indicado para implantação ou inserção de um modelo de gestão nas médias e pequenas organizações?
- Qual a importância e/ou necessidade para o gestor contábil prestador de serviço, de dispor de planejamento estratégico e controladoria integrados e, inseridos no plano de negócios apresentado como alternativa para o gestor do negócio para fins gerenciais?

APÊNDICE III

ENTREVISTA CONSULTORIA SEBRAE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Entrevista aplicada ao Sr. Paulo Tadeu Graciano – Consultor SEBRAE/PR:

- Análise do processo atual de gestão das organizações de pequeno e médio porte, sob a ótica da consultoria SEBRAE;
- Verificação dos programas atuais oferecidos pelo SEBRAE aos gestores e empreendedores de pequenas e médias empresas;
- Análise dos modelos de gestão propostos e disponibilizados pelo SEBRAE;
- Programa SEBRAE Relacionamento.

ENTREVISTA PARA PESQUISA DE TESE DE DOUTORADO	
PROGRAMA	Doutorado em Engenharia de Produção
INSTITUIÇÃO	UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
ORIENTADOR	Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana
DOUTORANDO	Carlos Ubiratan Da Costa Schier
TÍTULO DA TESE	“Modelo Integrado de Gestão de Negócios de Pequeno e Médio Porte”

ENTREVISTADO
Sr. Paulo Tadeu Graciano
<ul style="list-style-type: none"> • Economista; • Consultor de empresas no SEBRAE/PR, com mais de vinte (20) anos de experiência em palestras e cursos gerenciais ministrados para empresários e acadêmicos nas áreas de: finanças, empreendedorismo, plano de negócios e comércio exterior.

CONSIDERAÇÕES GERAIS:

Trata-se de entrevista elaborada exclusivamente para aplicação em fins acadêmicos de consecução de Tese de Doutorado, com o intuito de desenvolver e aplicar modelo de gestão proposto para negócios de pequeno e médio porte com utilização do sistema de informação de controladoria, planejamento estratégico e planejamento operacional como instrumentos de gestão.

Entrevista efetivada em : _____/_____/_____

QUESTÕES:

1. O SEBRAE oferece programas ou processos de gestão com integração das diversas atividades e setores da organização?
2. Existe um programa que proporcione visão global da organização para fins de diagnóstico?
3. Algum projeto do SEBRAE aplica ou indica a integração das atividades como fator de obtenção de vantagem estratégica e vantagem competitiva?
4. É delimitada nos programas do SEBRAE a importância do cliente interno na busca de resultados globais das organizações e o reflexo das atividades de cada setor no desempenho e gestão de outros setores?
5. É ressaltada a importância da aplicação de um modelo de gestão planejado adequado às necessidades da empresa com base em ferramentas gerenciais disponíveis, ou seja, uma forma organizada de desenvolver e controlar as atividades?

6. Os consultores SEBRAE conhecem os procedimentos ou processos de controladoria?
7. O SEBRAE aplica ou indica instrumentos de gestão baseados em controladoria para os gestores e / ou empresários?
8. Após o diagnóstico, o SEBRAE indica ou disponibiliza um modelo de gestão aos gestores e / ou empresários?
9. Em linhas gerais pode descrever o modelo?
10. Em geral, o preparo acadêmico e operacional do gestor é o suficiente ou adequado para absorção do processo de diagnóstico e aplicação das medidas sugeridas?
11. Após o diagnóstico, existe acompanhamento do SEBRAE junto à organização ou gestor, na efetiva aplicação do modelo ou medidas propostas?

APÊNDICE IV

INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO

INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Parecer técnico encaminhado para especialistas (profissionais técnicos e docentes), atuantes na área contábil e de gestão de organizações no âmbito de prestação de serviços (versão apresentada antes da defesa, portanto passível de diferença de alguns dados alterados *a posteriori*):

- Modelo integrado de gestão desenvolvido, disponibilizado para análise crítica e parecer técnico;
- Qualificação do parecerista;
- Análise crítica do modelo de gestão integrado desenvolvido;
- Parecer técnico.

PARECER TÉCNICO
INSTRUMENTO DE VALIDAÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO
DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Prezado Senhor:

Para fins de validação do modelo de gestão integrado desenvolvido para defesa de tese de doutorado, solicitamos vossa análise crítica e parecer técnico ao final. Favor considerar no parecer o atingimento dos objetivos (geral e específicos) e resposta do problema elencado.

Lembrando que seu parecer é valiosa e relevante contribuição ao trabalho desenvolvido, sugerimos considerações sobre a aplicação do modelo nas organizações de pequeno e médio porte e na concepção de treinamentos, bem como inserção em cursos de graduação e pós-graduação.

Para tanto pedimos a gentileza do preenchimento de alguns dados preliminares de qualificação do parecerista.

Antecipadamente somos gratos pela atenção dispensada.

Cordialmente

Carlos UBIRATAN Da Costa Schier

QUALIFICAÇÃO DO PARECERISTA
NOME:
FORMAÇÃO ACADÊMICA (doutorado, mestrado, especialização, graduação)
ATUAÇÃO PROFISSIONAL (área / tipo de atividade)
REGISTRO PROFISSIONAL
Órgão:
Número:
ATUAÇÃO ACADÊMICA (se houver)
PUBLICAÇÕES (se houverem)

VALIDAÇÃO DO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DESENVOLVIDO

CONSIDERAÇÕES E INFORMAÇÕES GERAIS PARA SUBSÍDIO AO PARECER:

Foi desenvolvido um questionário com vinte e seis questões para aplicação considerando-se a relevância e pertinência das respostas para fins de diagnóstico e contribuição à consecução efetiva do presente trabalho.

A fonte de pesquisa possui cento e sessenta e quatro (164) clientes pessoa jurídica, dos quais trinta e sete (37) são de médio porte e oitenta e um (81) são de pequeno porte, perfazendo um total de cento e dezoito (118) clientes entre pequeno e médio porte, aproximadamente 72% do total.

Foram emitidos e enviados cinqüenta (50) formulários de questionários para serem aplicados às empresas. Desses cinqüenta (50) formulários, retornaram quarenta e sete (47) sendo, vinte e um (21) respondidos por empresas de médio porte (56,76% do total de empresas de médio porte do escritório) e vinte e seis (26) com respostas de empresas de pequeno porte (32,10% do total das empresas de pequeno porte que possui a fonte).

Os quarenta e sete (47) questionários respondidos significam 39,83% do total das empresas de pequeno e médio porte clientes da fonte de pesquisa.

Concomitantemente foi procedida a observação dos resultados das empresas que utilizam sistema de informação integrada e planejamento estratégico para fins de comparação com as empresas que não utilizam esses instrumentos com vistas à validação do modelo, onde ficou evidente a vantagem competitiva e melhor resultado das organizações que usam essas ferramentas de gestão.

Considerações gerais sobre a pesquisa:

Na tabulação e análise crítica da pesquisa identifica-se a necessidade de uma organização geral no que se refere ao processo de gestão da maioria das empresas de pequeno e médio porte, vislumbrando oportunidade para que o gestor contábil contribua de forma efetiva para a melhoria da performance e da gestão dos negócios através da disponibilização de um modelo bem estruturado com base em sistema informacional de controladoria e planejamento estratégico.

Com base na pesquisa e também na experiência vivenciada diuturnamente no que tange a gestão contábil das empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, é consenso que a implantação de um modelo integrado de gestão com base no sistema de informações de controladoria e planejamento estratégico tem reflexo positivo no controle e organização das atividades.

Observa-se ainda que as empresas não podem, na atual conjuntura, funcionar de modo amador, por intuição ou por tentativa e erro.

Porém, em que pese seja unânime a opinião de que o plano de negócios, por ser de fácil entendimento pelo empresário na implantação de novos negócios ou reestruturação de empreendimentos é um instrumento importante para fins de organização do processo de gestão das empresas e possa ser tomado como fundamental na implantação de um modelo de gestão, o mesmo não é sugerido como alternativa aos clientes de gestores e organizações contábeis.

Não há também disponibilização ou sugestão de modelo de gestão com base em plano estratégico e sistema informacional de controladoria por parte de contadores ou organizações contábeis.

Portanto, há a possibilidade e oportunidade de se inserir na prestação de serviços contábeis o plano de negócios integrado como modelo de gestão baseado

em planejamento e controladoria para fins de contribuição à melhoria da competitividade das organizações.

Em suma, identifica-se a oportunidade e demanda dos gestores contábeis e organizações contábeis por um modelo de plano de negócios que englobe também sistema informacional de controladoria e planejamento estratégico, desde que o cliente seja adequadamente instruído e considere seu gestor contábil como aliado e suporte à interpretação dos resultados e busca de vantagem competitiva, e não somente para cumprimento das obrigações fiscais e legais.

Como complemento à pesquisa e ratificação dos resultados da mesma, foi entrevistado também o Sr. Paulo Tadeu Graciano, Economista e Consultor de empresas no SEBRAE/PR, com mais de vinte (20) anos de experiência em palestras e cursos gerenciais ministrados para empresários e acadêmicos nas áreas de: finanças, empreendedorismo, plano de negócios e comércio exterior.

Considerações gerais sobre a entrevista:

Existe em fase de implantação no SEBRAE, um programa chamado SEBRAE Relacionamento que busca analisar a empresa como um organismo completo, visando diagnosticar a situação dessa organização de uma forma global. Considerando ainda importante para fins de aplicação e sugestão de modelo de gestão, ter-se uma visão geral da empresa.

Esse programa tem seu foco principal na integração das atividades como caminho para a obtenção de vantagem estratégica e competitiva.

Considera-se também de fundamental importância a gestão do cliente interno, pois ele está diretamente inserido no contexto operacional de mudança cultural e será responsável pelas integrações necessárias entre todas as atividades produtivas

ou auxiliares da organização.

O SEBRAE considera o planejamento como base do processo de gestão das empresas de pequeno porte e identifica a necessidade de disponibilização de um modelo planejado de acordo com as características da empresa.

O modelo atual de gestão disponibilizado pelo SEBRAE aos empresários é especificamente o programa SEBRAE Relacionamento, que se baseia na integração das informações de produção, finanças e marketing, buscando visualizar a empresa de forma global onde inclusive o processo decisório de uma atividade influencia as demais.

No plano de negócios disponibilizado pelo SEBRAE, também não há a consideração de elementos de controladoria integrados com o planejamento estratégico.

Portanto, identifica-se aqui tanto quanto na tabulação da pesquisa, demanda pela apresentação de um modelo de gestão que seja de fácil entendimento e aplicação, principalmente pelo gestor de negócios de pequeno porte.

Reitera-se então a oportunidade que os gestores contábeis, sejam internos ou escritórios contábeis têm de disponibilizar como alternativa no seu rol de serviços, um modelo de gestão inserido em um plano de negócios, com elementos que são principalmente de domínio dos contadores, como controladoria e planejamento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi estruturado o plano de negócio e gestão (modelo integrado de gestão) de modo a ficar inteligível em cada uma das fases, como vistas a facilitar a operacionalização das atividades inerentes a cada etapa.

De modo simples e direto são tratadas todas as etapas que obrigatoriamente devem ser observadas no que tange a aplicabilidade de um modelo de gestão adequado a empresas de pequeno e médio porte.

O detalhamento e observância de cada uma dessas etapas de forma individual, indica maior segurança na consolidação do processo de gestão dessas empresas, pois em princípio há necessidade de integração e análise crítica de cada fase e possibilidade de correção de rumo e ajustes, haja vista ser o modelo flexível.

FATORES A SEREM CONSIDERADOS NO PARECER:

O que se pretende responder é: **Como integrar Planejamento Estratégico; Planejamento Operacional e Sistema de Informação de Controladoria num modelo de gestão de negócios para organizações de pequeno e médio porte?**

OBJETIVO GERAL

Elenca-se como objetivo principal do presente estudo desenvolver um modelo integrado de gestão de negócios aplicável às organizações de pequeno e médio porte que contemple: Planejamento Estratégico Planejamento Operacional e Sistema de Informação de Controladoria, de acordo com as informações obtidas na investigação.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar por meio de aplicação de questionário e entrevista em empresas de pequeno e médio porte, considerando ambiente externo e interno da organização de acordo com a atividade desenvolvida de modo a

que se identifiquem quais os principais eventos que influenciam no fluxo de informações e na gestão dos negócios.

- Propor um fluxo de informações simplificado, para maior inteligibilidade aos gestores, tornando o mesmo mais adequado e ágil, melhorando sua qualidade e a sua organização para otimização da tomada de decisões.
- Propor controles e procedimentos que contribuam com o processo de tratamento dos dados na geração das informações necessárias à gestão dos negócios de forma eficaz para obtenção de vantagem competitiva.

JUSTIFICATIVA

Um modelo de gestão de negócios contribui efetivamente e com relevante importância para a consolidação do fluxo de informações, planejamento, controle e racionalização de custos e recursos. Proporciona também vantagem competitiva e induz os gestores das empresas de pequeno e médio porte a otimizar seus recursos disponíveis e tomar as melhores decisões na busca da eficácia empresarial, refletindo positivamente no resultado global da organização.

O presente estudo constitui-se em disponibilização de uma ferramenta de gestão de negócios a ser aplicada em empresas de pequeno e médio porte baseada em elementos de Controladoria, Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional agregados ao plano de negócio utilizado aqui como facilitador à inserção, implantação e uso do modelo.

O tema do estudo, demanda em revisão e reflexão do modo de conduzir os negócios pelos gestores das empresas de pequeno e médio porte, pois ele evidencia a importância de se dispor de um modelo de gestão consistente, integrado e que prospecte uma visão de futuro de orçamento e planejamento estratégico e que

contribua de forma efetiva para a otimização dos resultados globais da organização, independentemente do porte da empresa.

No cenário acadêmico é relevante o desenvolvimento de modelo de gestão, com indicação de sua aplicabilidade prática, com vistas a proporcionar modo e ferramenta adequados e aptos a contribuir com o desenvolvimento econômico e social das organizações de pequeno e médio porte. Não existem fundamentalmente estudos desenvolvidos com base na integração do sistema informacional de controladoria, planejamento estratégico e planejamento operacional, específicos para empresas de pequeno e médio porte com aplicabilidade prática definida como modelo de gestão.

O estudo e o desenvolvimento do modelo podem também ser estimulados através de treinamentos específicos para gestores de negócios e gestores contábeis, bem como pode ser inserido no ensino de contabilidade, mais especificamente de controladoria em nível de graduação e pós-graduação.

O Modelo de Gestão desenvolvido implica a inserção do planejamento estratégico, planejamento operacional e sistema de informação de controladoria no plano de negócios de forma integrada, com vistas à aplicação nas empresas de pequeno e médio porte, considerados como etapas do plano a ser seguido, periodicamente reavaliado e ajustado como instrumento de gestão dos negócios, denomina-se o modelo de: **Modelo Integrado de Gestão - MIG.**

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE:

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO - MIG	
ETAPA 1	
Sumário Executivo	
1.1	<p>Resumo dos principais pontos do plano de negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Em que consiste o negócio; ○ Quais os principais produtos e/ou serviços serão oferecidos; ○ Qual o público alvo (principais clientes); ○ Qual será a localização da empresa e por que; ○ Qual o montante de capital será investido; ○ Qual o lucro esperado; ○ Qual o tempo de retorno do capital investido.
1.2	<p>Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Informar os dados dos responsáveis pela gestão do negócio; ○ Identificar o perfil profissional e as competências dos gestores e/ou sócios; ○ Breve relato das experiências anteriores de gestão.
1.5	<p>Dados do empreendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualificação do empreendimento e do empreendedor responsável (nome; CNPJ e CPF).
1.6	<p>Missão da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ É a razão da existência da empresa, identifica e dá rumo aos negócios; ○ Para definição da missão procura-se responder as seguintes questões: <ul style="list-style-type: none"> - Qual é o negócio? - Quem é o consumidor? - O que é valor para o consumidor? - O que é importante para os funcionários, sócios, comunidade e fornecedores?
1.5	<p>Setores de atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qual será o setor de atuação da empresa: Agropecuária, Indústria, Comércio, Prestação de Serviços, por exemplo.
1.10	<p>Forma jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Constituição formal da empresa, ou seja, como a organização será tratada pela Lei; ○ As formas jurídicas mais comuns nas empresas de pequeno e médio porte: Sociedade Limitada e Empresário (deve-se consultar um contabilista para verificação da forma jurídica mais adequada para a empresa).
1.11	<p>Enquadramento tributário:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar qual a melhor forma de enquadramento no âmbito Federal, Estadual e Municipal, considerando-se os regimes Normal e SIMPLES.
1.12	<p>Capital Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Representa todos os recursos utilizados na montagem do negócio, colocados à disposição pelo empreendedor ou sócios; ○ Deve-se determinar, em caso de sociedade, o valor de investimento de cada sócio e seu respectivo percentual.
1.13	<p>Fonte de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se os recursos aplicados no negócio serão próprios ou captados de terceiros, ou ainda ambos; ○ Como serão obtidos os recursos, se houver captação.

ETAPA 2	
Análise de Mercado	
2.1	<p>Estudo dos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificação do cliente (pessoa física, pessoa jurídica, etc.); ○ Quais são as características gerais dos clientes; ○ Pesquisa de localização do cliente; ○ Aplicação de pesquisa de comportamento do consumidor;
2.4	<p>Estudo dos concorrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise crítica da concorrência; ○ Prática de Benchmarking;
2.5	<p>Estudo dos fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificação da qualidade, condições de pagamento, preço, prazo de entrega; ○ Visita em feiras; ○ Manter cadastro atualizado e com mais de uma alternativa para cada necessidade de compra; ○ Negociação ganha-ganha.
ETAPA 3	
Plano de Marketing	
3.1	<p>Descrição dos principais produtos e serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Descrição detalhada dos principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados.
3.2	<p>Preço:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição de quanto o consumidor irá pagar, de acordo com a composição dos custos (operacionais e não operacionais – fixos e variáveis) e da margem de retorno esperada; ○ Estabelecer política de preços e descontos.
3.3	<p>Estratégias promocionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elencar formas de promoção dos produtos e serviços; ○ Determinação das estratégias de divulgação dos produtos e serviços.
3.4	<p>Estrutura de comercialização:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Quais canais de distribuição serão utilizados; ○ Se a equipe de vendas será interna ou externa; ○ Se forem utilizados representantes comerciais;
3.5	<p>Localização do negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar a melhor localização para o negócio demanda em pesquisa de mercado; ○ Análise do contrato, condições de pagamento e prazos (se for alugado); ○ Verificação das condições de segurança; ○ Proximidade dos Fornecedores (influência no custo); ○ Proximidade dos concorrentes; ○ Verificar o fluxo de pessoas na região.
ETAPA 4	
Plano Operacional	
4.1	<p>Layout ou arranjo físico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Distribuição adequada dos setores da empresa; ○ Um arranjo físico adequado proporciona: aumento da produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; ○ Melhor localização dos produtos; ○ Melhor comunicação entre os setores e pessoas.

- 4.2 Capacidade produtiva / comercial / serviços:
- Elaborar projeção realista de vendas, produção ou serviços;
 - Levar em consideração: o tipo de produto ou serviço; as instalações; o maquinário necessário; disponibilidade financeira; fornecimento de matéria-prima e tamanho do mercado.
- 4.3 Processos operacionais:
- É o registro de como vai operar a empresa;
 - Descrição de como serão feitas as diversas atividades, etapa por etapa;
 - Identificação do que precisa ser feito, quem fará e quais os materiais e equipamentos necessários.
- 4.4 Necessidade de pessoal:
- Projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio;
 - Delimitação das qualificações necessárias para consecução das tarefas;
 - Ver disponibilidade de mão-de-obra qualificada;
 - Identificar necessidade de treinamento da mão-de-obra;
 - Não esquecer de considerar a legislação trabalhista vigente.

ETAPA 5

Plano Financeiro

- 5.1 Estimativa de investimentos fixos:
- Estimar o valor todos os bens que deverão ser comprados para funcionamento do negócio, mediante pesquisa;
- 5.2 Capital de giro:
- O capital de giro é o montante em dinheiro necessário para o funcionamento normal da empresa;
 - Estimar o capital de giro para o começo das operações.
- 6.2 Investimentos pré-operacionais:
- Gastos realizados antes do início das atividades da empresa.
- 6.3 Resumo do Investimento Total:
- A soma da estimativa dos investimentos, capital de giro e estimativa de investimentos pré-operacionais, será o total a ser investido inicialmente no negócio.
- 6.4 Estimativa do faturamento mensal da empresa:
- Estimar o faturamento considerando inicialmente o preço praticado pelos concorrentes diretos ou preço de mercado;
 - As previsões de vendas devem ser feitas com base na avaliação do potencial de mercado e na capacidade produtiva;
- 5.6 Estimativa do custo unitário da matéria-prima, materiais diretos e terceirizações (no caso de indústria):
- Cálculo do custo com materiais (matéria-prima e embalagem) para cada unidade fabricada.
- 5.7 Estimativa dos custos de comercialização:
- Registro dos gastos com impostos e comissões pagas sobre vendas;
 - Calcula-se aplicando o percentual dos impostos e das comissões sobre o total de vendas previstas.
- 5.8 Apuração os custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas:
- Multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição.
- 5.9 Estimativa dos custos com mão-de-obra:
- Definir quantas pessoas serão contratadas para realizar as atividades do negócio;
 - Elaborar pesquisa salarial e adequá-la a realidade da empresa;
 - Não esquecer dos encargos sociais e salários indiretos (benefícios);
- 5.10 Estimativa do custo com depreciação:
- Depreciação significa a perda com o desgaste ou obsolescência dos bens utilizados na produção

<p>ou imobilizado;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elencar as máquinas, equipamentos, veículos e demais bens imobilizados, de acordo com sua vida útil e taxa correspondente de depreciação; ○ Lembrar que pode ter máquinas e equipamentos sendo utilizados em mais de um turno, o que pode significar depreciação acelerada. <p>5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estimativa dos custos que não se alteram em função do volume de produção que em sua maioria podem ser objeto de contratos firmados ou estimados com base em gastos históricos anteriores. São os custos que ocorrerão mesmo que não haja produção. <p>5.12 Demonstrativo de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projeção de resultados com base nas receitas, custos e despesas estimadas; ○ Possibilita projeção do resultado apontando a potencialidade de lucro ou prejuízo. <p>5.13 Indicadores de viabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ponto de equilíbrio: É quanto à empresa precisa faturar para pagar todos os seus gastos em determinado período. ○ Lucratividade: É o índice que mede o lucro líquido em relação às vendas e relaciona-se diretamente com a competitividade da empresa. ○ Rentabilidade: Indica a atratividade do negócio, pois mede o retorno do capital investido pelos sócios. ○ Prazo de retorno do investimento: Indica também a atratividade e expõe o tempo necessário para que o investidor recupere seu investimento.
<p style="text-align: center;">ETAPA 6</p>
<p style="text-align: center;">Construção de Cenários</p>
<p>6.1 Projeção e simulação de cenários:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Com base em estimativas e tendências de mercado simular valores e situações nos diversos cenários (pessimista e otimista); ○ Elencar sempre alternativas com base nos resultados da projeção e simulação; ○ Definir ações preventivas e corretivas que possam ser operacionalizadas rapidamente; ○ Tentar potencializar as situações favoráveis.
<p style="text-align: center;">ETAPA 7</p>
<p style="text-align: center;">Avaliação Estratégica</p>
<p>7.1 Análise da Matriz F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise dos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos proprietários e do mercado; • Faça uso das forças; explore as oportunidades; elimine as fraquezas e evite as ameaças.
<p style="text-align: center;">ETAPA 8</p>
<p style="text-align: center;">Avaliação do Plano de Negócio (Diagnóstico)</p>
<p>8.1 O Plano de Negócio desenvolvido deverá ser base para o planejamento da organização, sendo constantemente consultado, acompanhado, corrigido, ajustado e alterado. O Plano de Negócio deve servir para auxiliar na tomada de decisão mais adequada, além de servir de diagnóstico atualizado da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de questionários periódicos aos gestores e colaboradores; • Entrevista com gestores; • Pesquisa e análise de variáveis ambientais internas e externas; • Descrição e proposta de ajuste de atividades operacionais; • Análise e avaliação do Fluxo Informacional; • Análise e avaliação do Fluxo operacional; • Análise Crítica do Diagnóstico; • Propostas de ajustes.

ETAPA 9
Sistema de Informação de Controladoria
<p>9.1 Definição do Sistema de Informação Integrado com base em Controladoria sendo estabelecido o fluxo de informações onde se lê com clareza absoluta o impacto, reflexo e integração informacional das diversas atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição e delimitação do sistema de informação gerencial com base no diagnóstico; • Definição e determinação do fluxo integrado de informações adequado à organização com base no diagnóstico; • Delimitação de responsabilidades e atribuições no processo informacional; • Definição dos tipos de relatórios gerenciais necessários à tomada de decisão; • Tratamento das informações (análise crítica; cobrança; ações a serem tomadas no recebimento e disseminação; análise custo versus benefício); • Apresentação da informação para tomada de decisão; • Definição do processo de tomada de decisão e suas variáveis; • Análise Crítica periódica do Sistema de Informação com propostas de ajustes.
ETAPA 10
Planejamento Estratégico
<p>10.1 O Planejamento Estratégico deve ser estabelecido com base no plano de negócio e considerar a importância deste para a gestão dos negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico geral da organização, das atividades, processos, fluxos informacionais e operacionais; • Análise crítica do diagnóstico; • Reformulação das estratégias da organização com vistas a atingir seus objetivos de curto, médio ou longo prazo; • Definição de diretrizes, políticas, estratégias, através de análise crítica de variáveis ambientais (internas e externas); • Delimitação de responsabilidades e atribuições; • Definição da estrutura adequada às operações da organização; • Implantação de Planejamento Estratégico por Setor; por Departamento; • Implantação de Planejamento Estratégico global e integrado; • Análise crítica periódica avaliativa do planejamento estratégico.
ETAPA 11
Planejamento Operacional
<p>11.1 Definição de como será operacionalizado o planejamento estratégico e o Sistema de Informação da Controladoria no Plano de Negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição da operacionalização dos planos, políticas, objetivos e procedimentos operacionais, com observância no conteúdo do Planejamento Estratégico; • Definição dos Fatores Críticos de Sucesso; • Definição de fluxo e cronograma de implantação das ações operacionais do Plano Estratégico; • Definição das responsabilidades pela execução, operação e consecução do planejamento e integração das informações; • Implantação de Plano Orçamentário setorial; por departamento e global; • Análise crítica avaliativa periódica do processo de planejamento e execução do plano operacional.

Fonte: Autor

PARECER TÉCNICO

[illegible]

ANEXO I

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO SEBRAE (RESUMIDO)

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO SEBRAE (RESUMIDO)

FONTE E REFERÊNCIA:

Autor: Cláudio Afrânio Rosa

Obra: Como elaborar um plano de negócio

SEBRAE, 2007

Brasília – DF

1.1 Sumário Executivo

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições
- Dados do empreendimento
- Missão da empresa
- Setores de atividade
- Forma jurídica
- Enquadramento tributário
- Capital Social
- Fonte de recursos

1.2 Análise de Mercado

- Estudo dos clientes
- Estudo dos concorrentes
- Estudo dos fornecedores

1.3 Plano de Marketing

- Descrição dos principais produtos e serviços
- Preço
- Estratégias promocionais
- Estrutura de comercialização
- Localização do negócio

1.4 Plano Operacional

- Layout
- Capacidade produtiva / comercial / serviços
- Processos operacionais
- Necessidade de pessoal

1.5 Plano Financeiro

- Investimento total
 - Estimativa de investimentos fixos
 - Capital de giro
 - Investimentos pré-operacionais
 - Resumo do Investimento Total
 - Estimativa do faturamento mensal da empresa
 - Estimativa do custo unitário da matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
 - Estimativa dos custos de comercialização
 - Apuração os custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas
 - Estimativa dos custos com mão-de-obra
 - Estimativa do custo com depreciação
 - Estimativa dos custos fixos operacionais mensais
 - Demonstrativo de resultados
 - Indicadores de viabilidade:
 - Ponto de equilíbrio
 - Lucratividade
 - Rentabilidade
 - Prazo de retorno do investimento

1.6 Construção de Cenários

- Ações corretivas e preventivas

1.7 Avaliação Estratégica

- Análise da matriz F.O.F.A. (Forças – Oportunidades – Fraquezas – Ameaças)

1.8 Avaliação do Plano de Negócio